

G
R
A
S
P
E

Sommaire

	<u>page</u>
Avant-propos	3
Introduction au REC	4
Évaluations : regarder le passé et voir le futur	5
Staff evaluation at the Commission	16
Le CDR vécu par un chef d'unité : quelques réflexions personnelles	21
The CDR as experienced by an official	25
Note of Central Staff Committee on REC	28
Courrier des lecteurs	30
Career Development Review: what it should look like	32

*Changer l'état des choses est aisé,
l'améliorer est très difficile*

ÉRASME

Ont participé à au moins une réunion de travail de GRASPE

Philippe	AIGRAIN
Panagiotis	ALEVANTIS
Véronique	ANGOT
Angelo	BAGLIO
Gilles	BERTRAND
Thimios	BOKIAS
Anastassios	BOUGAS
Didier	BOUTEILLER
Francisco	CABALLERO SANZ
Bernard	CAISSO
Pino	CALO
Paraskevas	CARACOSTAS
Bertrand	DELPEUCH
Maria Eduarda	DE MACEDO
Isabelle	DEMADE
Elie	FAROULT
Tomas	GARCIA AZCARATE
Mireille	GRUBERT
Dimitris	HATZISTRATIS
Anders	HINGEL
Sylvie	JACOBS
Philippe	KERAUDREN
Panayotis	LEBESSIS
Andrea	MAIRATE
Olivier	MERLE
Ugur	MULDUR
Béatrice	ORNSTEDT
Jaime	PEREZ VIDAL
Ines	PERIN
Jacques	PRADE
Antoine	QUEROT MUSSOT
Ludwig	SCHUBERT
Roger	VANCAMPENHOUT
Catherine	VIEILLEDENT-MONFORT
Georges	VLANDAS

Les articles publiés dans ce numéro ne reflètent pas nécessairement le point de vue de chacune des personnes ayant participé aux travaux de Graspé.

Avant-propos

L'accord politique conclu récemment entre la Commission et le Conseil a pour vocation de clôturer pour une période significative le dossier de la réforme administrative de la fonction publique européenne, à condition toutefois que cet accord ne soit pas remis en question, entre autres, par les Etats membres en septembre prochain.

Comme groupe de réflexion, **Graspe** prend cet accord comme une donnée dont il doit être tenu compte aujourd'hui et dont il est nécessaire d'évaluer les implications à long terme. Au-delà du soulagement ou de la résignation qui l'ont accueilli, cet accord soulève au moins quatre questions.

La première renvoie aux prérogatives de la Commission dans le jeu institutionnel: celle-ci a été contrainte de conclure un accord dans un domaine - les retraites - alors qu'elle n'avait pas formulé de propositions à ce sujet. Il s'agit d'un précédent qui est inquiétant pour l'avenir.

La seconde concerne la rupture, dans la dernière ligne droite, du dialogue social, point sur lequel l'ensemble des syndicats, pour une fois, semble être d'accord. Quelle que soit l'appréciation politique sur la gravité de cette rupture, le fait demeure que le personnel n'a pas eu la possibilité de s'exprimer sur une réforme qui affecte profondément les conditions d'exercice du métier et les rémunérations. La question de l'organisation d'une consultation directe du personnel, comme cela avait été fait en 1991, se pose.

La troisième est relative à la justification des changements introduits, lors de l'accord susmentionné, par rapport à la proposition de la Commission. Ces changements ne paraissent pas être fondés sur un constat objectif, comme aurait pu l'être, par exemple, la réalisation d'une étude actuarielle au sujet de l'état financier actuel de notre régime de retraite. De même, cet accord ne semble pas avoir pu éviter la division du personnel et de ses intérêts.

Enfin, se pose également la question du nécessaire bilan d'étape à faire sur l'ensemble des domaines de la réforme, faite à marche forcée, et dont l'ampleur est sans précédent.

Ce numéro 5 de **Graspe** ouvre le débat à ce sujet en commençant par le nouveau système d'évaluation du personnel qui modifie de manière significative le déroulement des carrières.

Tout d'abord, on y trouvera un article faisant la synthèse des différentes approches et des limites des systèmes d'évaluation mis en œuvre dans les organisations. Si évaluer apparaît nécessaire pour des organisations telles que la Commission, il faut aussi éviter un alourdissement excessif de sa gestion et surtout ne pas oublier de préciser et d'intégrer, chemin faisant, les valeurs, la vision et les objectifs que l'on s'est donnés.

Le second article dresse l'historique de l'approche retenue à la Commission. Cette approche est accompagnée de témoignages concrets et de documents qui rendent compte de la difficulté d'une application conforme aux objectifs fixés.

Le présent cahier n'est que l'amorce d'une réflexion qui devrait pouvoir déboucher sur une contribution à l'amélioration du nouveau système. Le bilan

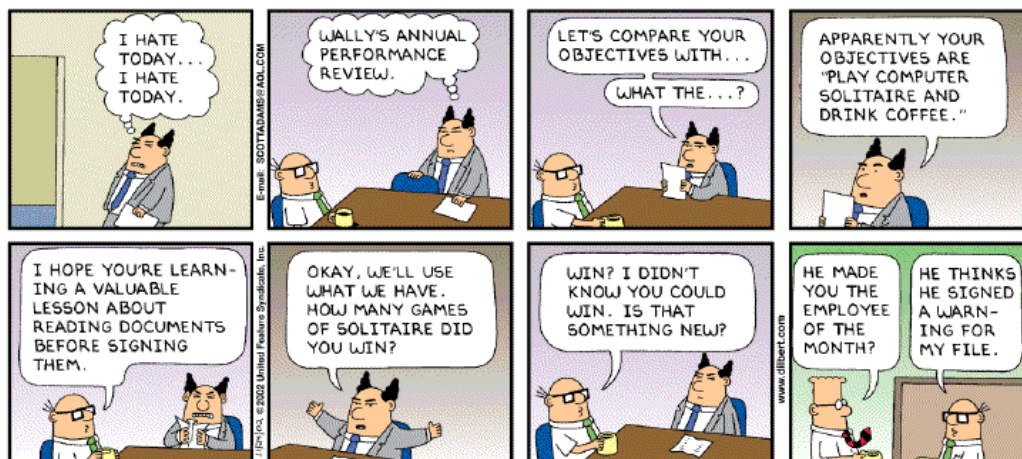
en cours du travail réalisé par les Comités paritaires d'évaluation et le travail à venir des Comités paritaires de promotion devront pouvoir affiner le constat et esquisser des propositions d'amélioration.

Sans préjuger des résultats de ce bilan, il peut d'ores et déjà être indiqué qu'un premier effort de réflexion pourrait concerner l'évaluation de l'articulation entre les performances individuelles et le caractère nécessairement collectif du travail en équipe.

De même, on devrait éviter la contrainte d'une moyenne a priori : si en effet l'outil d'évaluation est « anti-inflationniste », il n'est pas nécessaire d'imposer des limitations qui apparaissent comme arbitraires. Et s'il ne l'est pas suffisamment, il faudrait l'améliorer pour qu'il le soit.

Enfin, le bilan à mener au niveau du nouveau système d'évaluation devrait intégrer les éléments de vécu des évalués et des évaluateurs, au-delà d'un seul bilan quantitatif concernant, par exemple, le nombre de réclamations ou de recours. Ces éléments sont en effet très importants pour juger si, in fine, le nouveau système d'évaluation a pu atteindre son objectif, voire permis la réalisation d'améliorations dans l'exercice de leur métier par les fonctionnaires.

Graspe envisage d'organiser un débat public à l'automne prochain sur l'évaluation du personnel.



Évaluations

regarder le passé et voir le futur

*«Y croire est idiot ;
Ne pas y croire est encore plus idiot».*

Stefano Beni in 'Spiriti'

Introduction

Gouverner c'est prévoir. Et si pour prévoir, il faut connaître, alors les systèmes d'évaluation permettant d'accéder à une connaissance de l'organisation et de ses ressources constituent un outil de gouvernance. De fait, un rapide survol de l'évolution des systèmes d'évaluation fait ressortir à quel point ils sont étroitement liés aux objectifs poursuivis par l'organisation.

Naissance d'un outil de contrôle

Les premières évaluations du personnel trouvent leurs origines dans les entreprises de production où bon nombre des tâches sont répétitives et à faible valeur ajoutée. Le manque d'intérêt et de valorisation des activités entraînent inéluctablement une tendance à la baisse de motivation. Pour contrer les conséquences négatives de cette situation, le chef de service ou de ligne dresse des rapports d'activités rendant compte de la productivité de chacun. Le système d'évaluation est alors purement quantitatif ; il est un outil de contrôle.

Entre contrôle(s) et développement(s)

Avec le temps, ces évaluations quantitatives permettent d'identifier et de promouvoir les 'bons éléments'. De par la nature de l'information qu'elles rapportent, les évaluations vont jouer un rôle dans l'évolution de la carrière des travailleurs. L'avènement de la société des services va accélérer cette tendance : les prestations de ce secteur visent moins la productivité que la rentabilité. Les caractéristiques de la création de valeur ajoutée font

l'objet d'une attention sans cesse croissante. Les fonctions à pourvoir dans l'entreprise sont, elles aussi, de plus en plus analysées et détaillées. Des profils de compétences sont réalisés pour les postes d'encadrement. Sur base de ces profils, les nouveaux collaborateurs sont recrutés d'abord, évalués ensuite. La promotion à un poste plus 'élevé' devient naturelle lorsque le résultat de l'évaluation est nettement supérieur à la moyenne des collègues du même niveau pour les différentes caractéristiques du poste. L'évaluation est devenue 'qualitative'.

En donnant une base à l'identification des faiblesses des collaborateurs, les évaluations permettent aussi d'orienter le développement de leurs compétences. Enfin, elles offrent un moyen de communication souvent sous estimé (entre autres sur l'évolution des caractéristiques des postes et des compétences nécessaires dans l'organisation).

En route vers le management

Parallèlement à cette évolution, apparaît la notion de gestion de la qualité qui va amener les organisations à se soucier d'une nouvelle forme d'évaluation : celle de la satisfaction de leurs clients. L'idée force de cette orientation est que des nouveaux marchés s'ouvriront aux entreprises capables de garantir à leurs clients la fourniture de biens et services conformes à leurs attentes en termes de fonctions remplies, de durée de vie, de coût et de service après-vente. L'évaluation des attentes et de la satisfaction des clients sur ces différents aspects entraînera des contrôles d'un nouveau genre : un peu partout dans l'entreprise des consignes 'qualité' doivent être respectées par les collaborateurs et sont contrôlées par des auditeurs internes ou externes.

Contrôler, développer et gérer. Voilà trois des ingrédients de la gouvernance d'entreprise (« corporate governance ») que les systèmes

d'évaluation peuvent soutenir à ce stade. Mais ce n'est pas tout. A la 'recherche de création de valeur' et à la 'gestion de la qualité' succède la notion 'd'optimisation de l'organisation'. Entendez par cette expression la réduction des coûts de fonctionnement en parallèle avec la croissance des activités et / ou la qualité de leurs résultats. En bref, produire plus, mieux et moins cher. Cette tendance forte tant dans les secteurs privé que public n'est pas sans conséquence sur les systèmes d'évaluation.

En effet, la recherche d'optimisation suppose que les évaluations remplissent une fonction nouvelle: elles doivent collecter et rapporter à intervalles réguliers des informations qui permettent au management de sélectionner les actions à entreprendre pour atteindre ses objectifs. Européens et Américains vont chacun apporter une réponse à cette volonté de mieux 'piloter' l'entreprise. En Europe, la Fondation européenne pour le Management de la Qualité voit le jour et propose un modèle de gestion de l'entreprise dénommé EFQM (pour European Foundation for Quality Management). Aux Etats-Unis, les évaluations de l'évolution de l'entreprise passeront par la création de tableaux de bords (Balanced Scorecards) regroupant les indicateurs-clés de performance de l'entreprise.

Le Process Management : la voie du futur

La mise en œuvre de ces modèles a fait ressortir à quel point la maîtrise des processus-clés – entendez les enchaînements d'activités les plus importants- était centrale dans la gestion des organisations. Pour maîtriser, il faut connaître et pour connaître, il faut évaluer... vous vous souvenez ? La complexité des processus a entraîné, dans certains secteurs de pointe (informatique en particulier), le développement de nouveaux modèles¹ destinés à évaluer les processus de production (comme le développement ou la mise

en production) et de support (administration, gestion des ressources humaines...). Ces modèles énoncent clairement, pour chaque processus, des objectifs possibles, le type de ressources nécessaires, les indicateurs à surveiller, les facteurs critiques de succès, etc. Ils permettent donc d'évaluer non seulement si les activités sont bien menées mais également si ce sont les bonnes activités qui sont entreprises, si les bonnes ressources sont prévues et comment le suivi des processus concernés peut être organisé. Petit à petit, certains de ces modèles ou variantes de ces modèles trouvent un champ d'application dans d'autres entreprises de services (notamment dans les télécommunications).

A partir du moment où évaluer sert à piloter, les systèmes d'évaluation et de gouvernance sont inexorablement imbriqués. Partant, il est important de développer un système d'évaluation en phase avec la culture, les missions et les objectifs de l'organisation. Faute de quoi, l'outil de pilotage serait inadapté au style de gouvernance de l'organisation. Dans les pages qui suivent, les principales techniques d'évaluation utilisées aujourd'hui sont analysées. Le but de cet article est de montrer en quoi elles peuvent aider à « gouverner » l'organisation et d'éclairer quelles combinaisons de techniques sont possibles, souhaitables ou contradictoires. Gouverner, c'est aussi choisir...

Evaluer des collaborateurs

L'entretien de fonctionnement

A tout seigneur, tout honneur : l'entretien de fonctionnement est le mode d'évaluation le plus répandu. Il consiste en une discussion structurée entre un chef de service ou de direction et l'un de ses subalternes. Cet entretien peut être organisé à échéances fixes (souvent une fois par an) et abordera les aspects suivants :

- passage en revue des prestations du collaborateur sur la période écoulée ;
- identification des points forts et des points faibles en regard des

¹ dans l'ordre chronologique, les Capacity Maturity Levels, CobiT, Spice-ISO.

objectifs assignés ou de la description du poste et du profil de compétences associé ;

- définition et validation des objectifs du collaborateur pour la période suivante ;
- discussion sur l'évolution de carrière ouverte ou souhaitée ;
- proposition d'un plan de formation soit pour pallier aux faiblesses identifiées, soit pour préparer à l'usage de nouveaux outils, soit pour préparer l'accès à de nouvelles responsabilités.

Une fois l'entretien de fonctionnement terminé, le supérieur hiérarchique rédige son rapport d'évaluation et attribue éventuellement une note, un coefficient de productivité, etc. Il s'assurera aussi que le plan de formation envisagé soit suivi d'effets en le communiquant, par exemple, à un responsable de formation.

Il importe que le rapport d'évaluation reste strictement confidentiel afin de gagner la confiance des collaborateurs. Une fois cette confiance gagnée, le chef de service pourra apprendre beaucoup sur le fonctionnement informel de son service et sur la perception de son style de gestion.

L'entretien de fonctionnement présente de nombreux avantages par rapport aux autres modes d'évaluation des personnes. Il est rapide, n'implique que les personnes concernées, débouche directement sur des objectifs clairs ou des solutions concrètes aux problèmes rapportés. Ce moment est idéal pour reconnaître la qualité du travail des collaborateurs méritants, tout comme pour découvrir les raisons profondes de prestations plus médiocres et éventuellement exprimer une réprimande. Cet entretien est aussi important pour le bon fonctionnement de l'organisation et pour son image : lorsqu'un problème est rapporté à un supérieur hiérarchique, celui-ci peut difficilement se dérober à son rôle de décideur... De surcroît, le fait d'assigner et de valider des objectifs – en d'autres mots un programme de travail- rassure le collaborateur sur les

attentes à son égard et sur l'existence d'une gestion réfléchie de son service, de l'organisation.

Les désavantages de l'entretien de fonctionnement sont peu nombreux mais critiques : le manque de compétences du chef de service ou sa partialité risquent d'annuler tous les aspects positifs de l'entretien de fonctionnement. D'autant qu'en l'absence d'un médiateur – par exemple un autre supérieur hiérarchique ou directeur des Ressources Humaines – il n'existe pas de parade à ces faiblesses.

L'évaluation 360°

Très à la mode actuellement, l'évaluation 360° - encore appelée le 360° scan - est une technique d'évaluation avant tout basée sur des batteries de questions. Ces questions sont spécifiquement développées pour collecter une information sur la capacité de l'évalué à faire face aux exigences de sa fonction. Les liens entre questions et descriptions de postes / profils de compétences sont donc très forts. L'appellation '360°' provient de la composition du groupe d'évaluateurs : un supérieur hiérarchique, quelques collègues de même niveau et un collaborateur subalterne vont attribuer des scores à chacune des questions posées. L'évalué lui-même s'attribuera des scores.

Une fois la notation terminée, des moyennes sont dressées pour chaque question. A ce stade, on peut avantageusement regrouper les scores de plusieurs questions –qui se réfèrent à des situations concrètes que l'évalué vit dans son travail quotidien- en compétences ou séries de compétences.

L'information recueillie permet ensuite de comparer les scores que l'évalué s'est donné par rapport aux scores que ses collègues lui ont attribués. Quelle que soit la qualité des collaborateurs évalués, une batterie de 30 questions corrélées à 10 compétences fera toujours ressortir au minimum un écart significatif sur une compétence.

La recherche de cet écart est importante car, suite à l'évaluation, une discussion sur la cause de cet écart avec le chef de service permet d'aboutir à :

- communiquer mieux si la perception des collègues est fausse ;
- un travail spécifique sur les points pour lesquels un collaborateur se sous-estime manifestement ;
- la décision de suivre une formation liée à une faiblesse ;
- ...

La philosophie de l'évaluation 360° est loin de celle de l'outil de contrôle ; elle relève d'une combinaison de communication des exigences des postes, de partage d'opinions, d'esprit d'équipe, de désir de connaître ses points forts autant que ses points faibles afin de s'améliorer individuellement et en tant qu'organisation. Le bon accueil par les employés surprendra l'organisateur d'évaluations qui craint souvent de mettre en place un système de délation collective.

Encore faut-il que les conditions suivantes soient remplies :

- communication très claire sur les finalités et les destinataires des résultats de l'évaluation ;
- respect absolu du libre choix de participer à une évaluation (autant dans le rôle d'évalué que dans celui d'évaluateur) ;
- application de règles strictes de confidentialité et de responsabilisation des participants ;
- disposer de batteries de questions fiables (deux mêmes tests doivent fournir deux fois le même résultat), claires (une correspondance nette existe entre l'information recherchée et l'information récoltée) et consistantes (les réponses ne sont jamais équivoques).

L'avantage principal est d'évaluer un collaborateur via les personnes qui le

connaissent le mieux. En d'autres termes, le risque d'erreur lié à une évaluation trop ponctuelle disparaît. De surcroît, une moyenne d'évaluations faite par trois collaborateurs directs diminue le caractère subjectif de l'opinion d'une seule personne. S'il est appliqué à une population suffisamment importante (ex : tout le middle-management), le 360° scan permet aussi d'identifier des collaborateurs unanimement considérés comme brillants. La promotion éventuelle de ces personnes vers de nouvelles responsabilités peut être envisagée plus sereinement : les nouveaux promus ont toutes les chances de bénéficier d'une autorité de compétences en plus de celle liée à leur position dans l'organigramme. Enfin, les évaluations 360° bénéficient, en général, d'une grande sympathie (curiosité naturelle et professionnelle se rejoignent un instant).

On pourrait croire que l'inconvénient principal du '360° scan' est de ne rien récolter d'autre que des perceptions forcément subjectives : pourquoi plusieurs collaborateurs ne pourraient-ils pas avoir une même fausse impression sur un de leurs collègues ? En réalité, le problème ne se situe pas à ce niveau : la conversation consécutive avec le responsable de l'évaluation (le manager au quotidien) doit transformer positivement cette faiblesse intrinsèque puisque seule la communication ainsi générée permet de faire prendre conscience de ces fausses impressions. En fait, le vrai problème du 360° est la lourdeur de son développement et de sa mise en œuvre dans toute une organisation : une seule évaluation mobilisera cinq personnes pendant une heure en plus du temps nécessaire au manager et à son subalterne pour le débriefing. De surcroît, ce test ne se suffit pas à lui-même puisque les objectifs ou le travail accompli n'est pas abordé. Le 360° sera donc avantageusement utilisé dans les cas où l'entretien de fonctionnement n'est pas opérant.

Le 'profiling tool'

A la différence des techniques précitées, les outils de 'profiling' n'évaluent pas les prestations des

individus mais leur potentiel à s'acquitter des responsabilités liées à une fonction, à un poste. Il s'agit donc d'outil de sélection par excellence : sélection à l'embauche mais aussi à la promotion. Ils peuvent également constituer une aide précieuse pour l'orientation des carrières.

Ces outils informatisés –qui dépassent et de très loin de simples tests de personnalités- croisent les résultats de tests psychométriques des candidats avec le profil psychologique idéal associé à une fonction. Il y est donc question de profils psychologiques, d'analyse de comportements, de traits de personnalités, d'affinités... d'une part et, de gigantesques bases de données de profils d'autre part. Ces évaluations informatisées produisent, à la fin des tests, des rapports précisant :

- les caractéristiques du candidat testées en matière de prise de décision, d'innovation, de communication, de relation au pouvoir, de motivation, de besoin d'encadrement ou de support, de capacité d'organisation... ;
- le type de management qui correspond le mieux à l'évalué (micro-management, laisser-faire, MBO...) ;
- les besoins de formation du candidat, en identifiant ceux qui donneront des résultats concrets ;
- si les traits de personnalité du candidat correspondent aux besoins du poste à pourvoir (ex : résistance au stress, précision, gestion des conflits, sens de l'analyse, caractère autoritaire, déterminé, entrepreneur ...) ;
- les préférences de l'évalué en matière d'environnement de travail, de tâches, de rôles et de centres d'intérêt ;
- quelles carrières –ou quels types de carrières- correspondent le mieux à l'évalué ;
- les carrières à promouvoir en conséquence en conséquence des

forces et des faiblesses de l'évalué ;

- si les traits de personnalité du candidat sont compatibles avec les exigences de la carrière proposée.

Longtemps décriés pour leur manque de fiabilité (réel il y a quelques années), certains de ces outils sont devenus impressionnants de fiabilité : l'un des meilleurs d'entre eux réalise des croisements de résultats entre 130 exigences de poste possibles, 120 traits de personnalités et 600 carrières. Ce logiciel réalise près de 100.000 calculs et croisements. La satisfaction des recrutements réalisé avec ces outils avoisine les ...90%.

La fiabilité fait donc aujourd'hui partie des points forts des outils de « profiling » tout comme la rapidité de la disponibilité des résultats (test et traitement des résultats prennent quelques 30 minutes), le nombre réduit de collaborateurs à mobiliser pour procéder aux évaluations et le faible coût de la sélection. Sans parler de l'objectivité : la machine traitera tous les candidats de la même façon. Seule l'éventuelle appréhension au passage de tests informatisés par l'un ou l'autre candidat risque de fausser l'évaluation. Ce désavantage peut généralement être contré par une bonne information sur le test et son déroulement.

Les centres d'évaluation (*'assessment center'*)

La Rolls-Royce de l'évaluation pour l'employeur est aussi la plus chère et incontestablement la plus désagréable pour les évalués. Ces derniers sont en effet cuits à toutes les sauces : interviews, tests de personnalité, exercices de résolution de problèmes types en constituent les principaux ingrédients. Lorsque ces évaluations ont pour but la sélection de nouveaux cadres –ces tests sont réservés aux postes d'encadrement et à ceux de spécialistes de haut niveau- on y ajoutera des jeux de rôles et / ou l'organisation de groupes de discussion ou de réflexion sans attribuer ni rôle (modérateur, meneur...), ni règle. Un vrai bonheur...

- Les interviews permettent d'évaluer la motivation du candidat, sa capacité à structurer son expression orale, de tester l'une ou l'autre des compétences requises pour le poste à pourvoir, ainsi que sa connaissance des langues étrangères. Une inadéquation flagrante entre l'aisance du candidat pour se 'vendre' et le poste brigué sera aussi détectée à ce stade.
- Résolution de problèmes types: dans cet exercice, il est demandé aux candidats d'énumérer et de sélectionner les activités ou plans d'action qu'ils jugent nécessaires à adopter pour faire face à un problème type de la fonction qu'ils briguent (ou d'une fonction similaire). Les candidats sont alors jugés sur les avis émis et sur les solutions proposées.
- Groupes de discussion sans attribution de rôle ni de règle : il est ici demandé au groupe de se prononcer sur un sujet (analyser différents risques, prendre une décision majeure, analyser et résoudre des problèmes, élaborer un plan d'action...) sur base d'un scénario transmis à chacun. Le comportement des candidats est alors évalué du point de vue des compétences recherchées pour le job (autorité, agressivité, capacité d'adaptation, esprit d'équipe, sens de la mesure, du relationnel...).
- Jeux de rôle : il est demandé à deux candidats (en général un candidat et un évaluateur) de se comporter comme ils le feraient en réalité pour résoudre un cas qui leur est soumis. Chacun se voit attribuer un rôle selon deux scénarii différents. Ces scénarii se rapportent bien au même problème mais pas du même point de vue (exemple, l'un est 'acheteur' pour l'entreprise et l'autre est 'vendeur' de prestations). Le jeu de rôle permet, d'une part, d'évaluer le comportement (comme dans un groupe de discussion), et d'autre part, d'apprécier les solutions proposées (comme dans la résolution de problèmes types).

Le passage en centres d'évaluation présente l'avantage d'une analyse beaucoup plus poussée que les autres évaluations. Cela dit les désavantages sont forts : pour l'entreprise d'abord, en terme de coûts, de temps (choisir un centre d'évaluation, y inscrire et y envoyer les collaborateurs concernés, durée avant de recevoir le rapport d'évaluation...) mais aussi –et surtout- d'image auprès des débutés si les efforts de communication adéquats ne sont pas entrepris. Il n'est en effet jamais très agréable d'être jugé sur des simulations lorsque l'employeur peut se faire une idée du potentiel d'un collaborateur en se référant à l'historique de ses prestations. D'autant que les profils les plus élevés de l'entreprise ne vont pas forcément se prêter de bonne grâce à ces 'jeux'... En fait, le centre d'évaluation est idéal pour des collaborateurs de l'encadrement lorsque des choix d'orientation se posent (par exemple : si un collaborateur brillant souhaite un changement de carrière). Encore faut-il travailler avec un centre compétent. Si c'est le cas, la qualité des résultats peut être incomparable.

Evaluer l'organisation

Les indicateurs de performance clés et les tableaux de bord

Les indicateurs de performances (Key Performance Indicators - KPI) sont une série de chiffres, de ratios relatifs à toutes sortes de problématiques de l'organisation : ses dépenses, sa politique commerciale, sa politique de formation, le nombre de personnes engagées ou ayant quitté l'organisation, les budgets alloués aux différents départements, ceux déjà consommés... On parle de 'tableaux de bord' (Balanced Scorecards) lorsque les indicateurs de performance sont regroupés en quatre ensembles cohérents rapportant la situation de l'organisation par rapport à :

- ses clients ;
- son développement ;
- ses processus de fonctionnement interne ;

- ses finances.

L'existence de tableaux de bord est critique pour les grandes entreprises soucieuses d'avoir une vision claire de leurs performances. Le destinataire final des KPI est le cercle des dirigeants qui, grâce à l'information rapportée, pourra suivre en permanence les 'composantes de la création de valeur'. Sur base de ces chiffres, un diagnostic complet de l'avancement de l'entreprise par rapport à ses objectifs peut être établi à intervalles réguliers (un trimestre semble être une périodicité fréquente). En fonction des écarts constatés, le management décidera des priorités, de nouveaux investissements ou au contraire de réductions de coûts, etc. Cela en réponse à une situation quantitativement établie par le tableau de bord de l'organisation.

Il est intéressant de noter que la technique de récolte des indicateurs de performance est identique à celle de la diffusion des objectifs dans l'entreprise : la cascade. Les indicateurs remontent la cascade en partant des services vers les chefs de départements. A ce niveau, les indicateurs de tous les services sont consolidés pour l'ensemble du département. Les chiffres, par département, remontent alors au Comité de direction où ils peuvent être intégrés pour refléter la situation de l'ensemble de l'organisation. Les objectifs vont quant à eux descendre la cascade : des objectifs d'entreprise décidés au Comité de direction se scindent en objectifs pour les différents départements et descendent ensuite au niveau des services.

Lorsqu'un tel système existe, le chef de service assignera à ses subalternes, des objectifs individuels dont la somme devra permettre d'atteindre les objectifs du service. En cas d'impossibilité, seules deux solutions existent : demander des ressources (en ce compris commerciales) supplémentaires ou renégocier les objectifs.

L'entretien d'évaluation individuel et l'acceptation des objectifs par le chef de service sont alors les points

charnières du système de pilotage de l'entreprise.

Théoriquement parfait, un système de tableau de bord présente de nombreuses difficultés dans la pratique :

- la sélection des indicateurs utilisés est souvent guidée par les systèmes informatiques en place (les fameux Enterprise Resources Planning qui proposent des bilans pour leurs modules Ressources Humaines, Finances, Logistique...). Leur choix doit pourtant correspondre à ce qui est vraiment critique pour l'entreprise car le corollaire du suivi d'un mauvais indicateur est presque systématiquement le non-suivi du bon indicateur... ;
- lorsqu'un indicateur est choisi avec raison, il faut encore définir dans quelle mesure, le chiffre rapporté est acceptable (vert), discutable (orange) ou doit faire l'objet d'une prise de mesures (rouge). La définition de ces seuils n'est ni aisée, ni pérenne : la plupart doit être mise à jour au gré de l'évolution de l'organisation ;
- un indicateur qui passe au 'rouge' ne donne aucune information sur les raisons de la mauvaise performance : en ne recourant qu'à ce système, les faiblesses font presque toujours l'objet d'une interprétation à un niveau où l'on ne peut pas maîtriser les causes ou conséquences opérationnelles de la mauvaise performance (ex : un investissement peut faire passer momentanément un indicateur financier 'dans le rouge' alors que sans la dépense engendrée, un indicateur de production aurait pu connaître une dégradation structurelle plus conséquente. Prendre des mesures d'économie peut s'avérer absurde dans ce genre de situations) ;
- une fois 'colorés', les points faibles de l'organisation hypnotisent littéralement les décideurs qui consacrent en conséquence beaucoup moins d'efforts à

l'exploitation optimale des points forts ;

- les indicateurs sont très conjoncturels : comparer un mois avec le suivant (juin et juillet, décembre et janvier...) peut n'avoir aucun sens. Afin d'être vraiment être révélateur, un historique de trois ans minimum est souvent nécessaire ;
- le suivi des KPI –très consommateur de temps- détourne régulièrement des activités de production les personnes les plus chères de l'organisation. Vu le destinataire des KPI, ils sont toujours perçus comme prioritaires sur tout le reste.

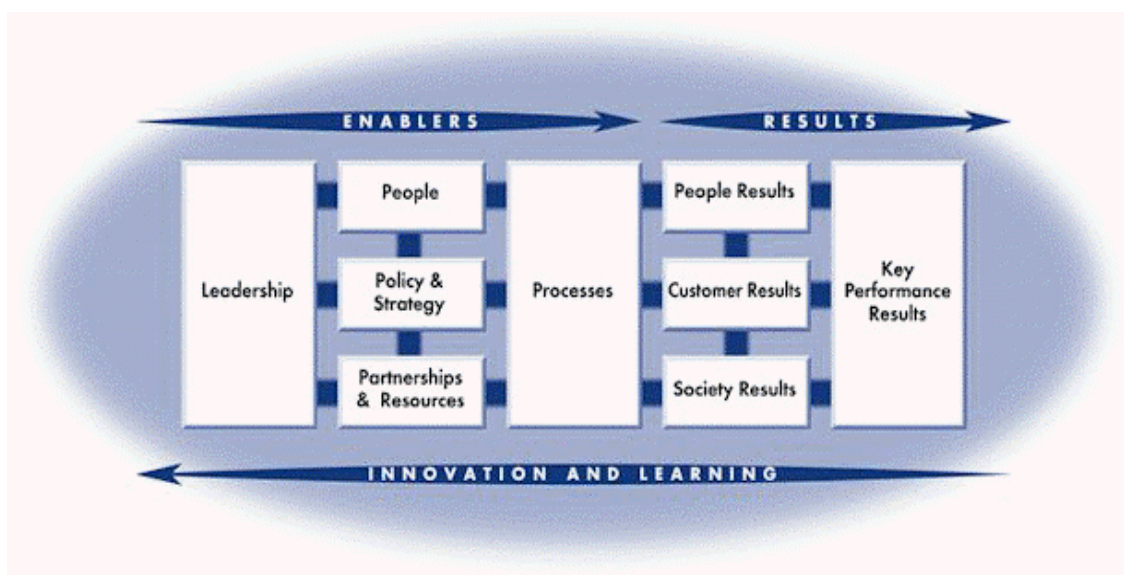
La sélection des quelques indicateurs de performance critiques –sans chercher à construire un système compliqué- et leur analyse continue par un responsable -qui deviendra vite un expert en la matière- peut

Par rapport aux KPI, les enquêtes de satisfaction présentent les avantages de :

- ne pas devoir définir d'indicateurs très fins ;
- ne pas avoir besoin d'un historique pour identifier ce qui se passe bien ou pas ;
- pouvoir fournir, à tout moment et en quelques heures seulement, une photo complète de l'organisation.

Les principales faiblesses sont :

- le fait de se baser sur des perceptions, pas sur des mesures indiscutables. Certes la prise en compte des perceptions du plus grand nombre présente un caractère démocratique a priori séduisant. Cependant, cette démarche nie le décalage de temps existant entre l'apparition



sûrement remédier à pas mal des problèmes exposés ci-dessus.

Les enquêtes de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction consistent à dissocier les forces et les faiblesses de l'organisation sur base des résultats d'un questionnaire rempli par le (middle-) management. Dans le cadre du modèle EFQM, cette enquête est appelée 'Self Assessment'. Les enquêtes de satisfaction peuvent porter sur tous les aspects de l'entreprise.

d'un problème et la conscience de l'existence de ce problème (idem avec sa résolution, moins visible encore) ;

- un historique reste nécessaire pour percevoir les améliorations de l'organisation d'une année à l'autre ;
- le caractère préventif est faible car les problèmes doivent être survenir pour être perçus.

La réalisation d'enquêtes reste cependant une démarche

particulièrement intéressante par l'aisance de sa mise en œuvre. Elle peut constituer une première étape pertinente vers l'établissement de KPI, pour les composantes de l'entreprise qui le requièrent. La démarche EFQM propose un panachage très séduisant entre l'utilisation de l'enquête de satisfaction ('Enablers') et le suivi de résultats chiffrés.

Le Benchmarking

Lorsqu'une organisation a développé des tableaux de bord ou réalisé le Self Assessment EFQM, elle est souvent intéressée par une comparaison de ses scores avec ceux d'autres organisations. La comparaison sera optimale pour des indicateurs quantitatifs entre entités de tailles similaires. Un nettement moins bon score dans l'un des domaines analysés servira de révélateur d'améliorations potentielles.

Le benchmarking ne présente pratiquement pas de points faibles dès lors que l'on compare des organisations, des départements ou des processus comparables. C'est un mode d'évaluation rapide et complètement ouvert, qui peut même être utilisé en l'absence d'indicateurs quantitatifs. En effet, l'analyse des conséquences de deux orientations choisies sur un même thème (ex. centralisation ou décentralisation des ressources humaines, service informatique interne ou 'outsourcing'...) peut suffire à identifier des pistes d'améliorations. Parfois perçu comme un point d'arrivée, le benchmarking est surtout un point de départ incomparable dans une réflexion sur les optimisations de l'organisation à envisager. La Fondation Européenne du Management de la Qualité à raison de le promouvoir...

Les 'Process Assessments'

La gestion des processus plutôt que celle de la structure fonctionnelle (les départements et leurs services) correspond à une vision plus horizontale de l'organisation. Les processus, définis comme une succession d'activités destinées à

transformer un input en un output pour répondre aux attentes des clients, offrent une perspective idéale pour évaluer la performance d'une organisation.

Trois types de processus peuvent être distingués: les processus de management, les processus de production et les processus de support. La maîtrise d'un processus – soit la capacité de l'organisation à le reproduire en garantissant la réalisation d'un output de qualité standard, dans les mêmes temps et en utilisant une même quantité de ressources- impose de documenter ce processus et de mettre en place un système de mesure et de suivi de sa mise en œuvre.

Les grands référentiels de processus génériques (CMM, Spice-Iso et CobIT) différencient six niveaux de maturité des processus. A quelques variantes près, ces niveaux sont, par ordre croissant de maîtrise :

- inexistant : aucune gestion du processus n'existe ;
- initial: le processus est 'ad hoc', pas organisé formellement ;
- répétable: le processus suit un canevas régulier ;
- défini: le processus est documenté et cette documentation est communiquée ;
- géré: le processus est défini et son déroulement est mesuré ;
- optimisé: les parties du processus qui peuvent l'être sont automatisées et les 'best practices' sont suivies et intégrées au processus.

Les référentiels susmentionnés proposent, pour chaque processus, une définition claire ainsi que des objectifs à atteindre, des indicateurs de performance, les facteurs critiques de succès et les ressources nécessaires à sa réalisation. Les éléments constitutifs de chaque niveau de maturité pour chaque processus sont également détaillés.

L'avantage du recours à ces référentiels est d'accéder instantanément à un système fort bien structuré, complet et éprouvé. Le risque de mettre en place un système d'évaluation qui ne soit pas fiable (la présence ou l'absence des éléments constitutifs d'un niveau de maturité entraînera toujours un même positionnement du processus évalué), valide (une correspondance claire existe entre l'information recherchée et les indicateurs à mettre en place pour la récolter) et consistant (les réponses ne sont jamais équivoques) est écarté. Modulables, ces référentiels peuvent être utilisés en partie. De la sorte, l'exercice d'évaluation peut être limité aux processus critiques ou qui posent problème.

Fortement axés sur les secteurs de pointe (informatique, télécoms...) ces référentiels peuvent aisément être transposés dans d'autres secteurs. C'est en particulier vrai pour les processus de management (ex. processus de communication des objectifs et de la stratégie) et de support (par ex. processus liés à la gestion des Ressources Humaines) susceptibles de convenir à toute organisation.

Le grand défaut – en est-ce vraiment un ? – est la nécessité d'adapter ces référentiels à la réalité et aux spécificités des organisations cibles. Un autre aspect négatif est la quasi nécessité de recourir à un spécialiste externe en gestion des processus pour cartographier, documenter et analyser les processus de l'organisation.

Conclusion

Au terme de cette présentation, il est clair que tous les mécanismes d'évaluation ne sont pas compatibles. Ainsi, une évaluation individuelle 360° basée sur des perceptions n'apporte rien à un système de tableaux de bord dont l'objectif est de consolider des données destinées à quantifier des situations de fait. Dans certains cas, les combinaisons n'ont aucun intérêt : entre une évaluation de type 360° scan et le recours à un assessment center, il faudra habituellement choisir car les objectifs

des deux mécanismes sont forts proches. Idem entre un système de tableaux de bord et la réalisation d'enquêtes de satisfaction, le premier étant un système plus fin que le second.

En revanche, certaines combinaisons sont détonantes. Les entretiens de fonctionnement et un système de tableaux de bord offrent, ensemble, un véritable outil de gestion de l'organisation permettant de déterminer des objectifs individuels qui dérivent des objectifs de l'organisation. Des entretiens de fonctionnement associés à un système d'évaluation des processus offrira les mêmes avantages que la combinaison précédente et deux bonus :

- la possibilité de déterminer les coûts (ou ressources) nécessaires pour produire les outputs du processus ;
- la possibilité d'estimer la capacité de production (même administrative) du processus en fonction des ressources disponibles.

Il peut aussi être utile de combiner deux outils d'évaluation des personnes comme l'entretien de fonctionnement et le centre d'évaluation pour évaluer le potentiel d'un collaborateur brillant auquel des tâches de management pourraient être confiées. Dans les systèmes de gestion des organisations, la meilleure combinaison est sans doute le benchmarking et l'évaluation des processus. Imaginez un environnement public où plusieurs administrations doivent soutenir des activités identiques (évaluer les collaborateurs, sélectionner des intérimaires, lancer des adjudications publiques...) en respectant les mêmes contraintes réglementaires. Les différences de qualité des outputs, de ressources nécessaires et de temps d'exécution d'un même processus de support vont forcément faire ressortir des séquences d'activités plus pertinentes dans certaines des administrations comparées. Sur cette base, des améliorations acceptables (car non seulement réalistes mais déjà

réalisées) par les gestionnaires impliqués pourront être mises en place.

Dans tous les cas, les évaluations ne rapportent que l'information pour lesquelles elles ont été créées. Parfois moins, jamais plus. Il peut s'agir d'informations relatives à la productivité (qualité et quantité des prestations, temps de production) mais pas seulement : on peut également évaluer la pertinence des prestations par rapport aux missions de l'organisation ou encore mesurer dans quelle mesure elles répondent aux attentes des clients. Tout peut être évalué. Cela dit, une évaluation n'a pas de sens si elle n'est pas suivie d'un rapport et si le rapport ne sert pas de base à un plan d'actions. Les systèmes d'évaluation constituent un puissant vecteur de la culture de l'organisation, du type de gouvernance que l'on souhaite y pratiquer. Par leur biais, le management trouve un bras multiplicateur capable de projeter des valeurs, une vision et des objectifs dans toute l'organisation. Il importe donc de réfléchir aux objectifs que l'on souhaite atteindre avant de

mettre en place un système d'évaluation.

Il faudra aussi tenir compte des faiblesses de chaque type d'évaluation, de son coût et de l'effort qu'il demande aux membres du personnel : vouloir tout organiser, tout mesurer et tout gérer ne présente aucun intérêt. Le postulat –sous-jacent à tout système d'évaluation – selon lequel l'amélioration des parties renforce l'efficacité globale, risque en effet d'être démenti si le système de suivi et de gestion demande lui-même des efforts disproportionnés.

Mais passées une certaine taille, les organisations ne peuvent plus faire l'économie de tels systèmes : évaluer l'existant est indispensable pour définir et gérer une stratégie de structuration de leurs activités et d'allocation de leurs ressources. Encore faut-il être cohérent dans la communication adressée au personnel : les évaluations génèrent toujours des attentes à ne pas décevoir si l'on veut conserver intacte la capacité de mobilisation de ses ressources.



Staff evaluation at the Commission

Looking behind

Despite the link made by the Staff regulations between articles 43 and 45, the Commission has always kept an hybrid system of promotion with a combination of promotion by seniority and promotion by choice. This is not to say that "choice" was always arbitrary and unfair, but as choice was the realm of the top hierarchy, there was often a suspicion that choice could be and was sometimes unfair when a Director-general promoted a "protégé" for instance. This is not to say either that there was not a chance of promotion between absolute seniority and cynical choice from the top. The system actually managed to promote more deserving staff through a system of selection that enabled compromises.

As a result of this binary system, the whole staff evaluation system had become if not pointless, at least far from telling anything about the chances of promotion of anybody. As a consequence, a large number of staff assessments were just not written at all by the hierarchy nor asked for by the staff, as such evaluation reports were seen by many as a fake exercise with no relevance either to the actual qualities of the work achieved, or to the promotion system. In stark opposition to that, an active minority of frustrated fonctionnaires sought to find through their evaluation report a more objective recognition of their actual achievements and spent more and more time in procedural haggling over their assessment.

However, in the 1990s, the Court of Justice and the Tribunal of First instance started issuing decisions which just reminded the opposite, namely that evaluation is telling of merit and evaluation is therefore the only objective way to build promotions. In the late 1990s, the inside reformers had well understood the signal sent by the judges and had started thinking of changes. Rather than change the existing system, or come up with a new rhetoric on the meaning of the evaluation system, the reformers preferred a significant technical change within the existing evaluation system, in particular by trying to solve one endemic problem of staff evaluation within the Commission practices, i.e. the absolute lack of standards in marking between assessors and the inflationary tendencies of marks. The attempt to impose ceilings on marks caused an outcry. Staff and trade unions were quick to criticize an evolution that was to constrain marks and the freedom of the assessor and would even more turn its back to the due recognition of merits. The new scheme had just to be removed after some months of implementation and came yet as another proof that the Commission was unable to reform itself.

In 1999, the second report of the five Wise came as a definite indictment of the existing staff evaluation system. As the report wrote, "a reform of the staff reports and promotion system is necessary in order to demonstrate that these are genuinely selective and restore the credibility of the career structure. To that end, there is a need to strengthen the assessment culture.... and encourage more active and responsible participation by the officials concerned".

In March 2000, the White Paper "Reforming the Commission" stated the key elements for a new staff appraisal system:

- "clearly defined mission statements for each department and job descriptions and tasks assignments for each member of the staff"
- "an annual dialogue between the assessed and their assessor to discuss how far clearly set objectives have been achieved"
- "fair and proper application by assessors"
- "guarantees that appraisals are conducted equitably and efficiently"
- "the appraisal of managers should include an element of assessment by their staff" and the assessment of the staff could "perhaps involve other colleagues and the use of "two-way feedback".

And it concluded: "this new staff appraisal system must clearly be fair, transparent and objective" though admitting at the same time that "merit is a relative concept requiring staff to be assessed for promotion by comparison with their peers".

In April 2002, the Commission issued two decisions implementing these ideas while not changing the legal basis, i.e. articles 43 and 45 of the Staff regulations. The main omission in comparison with the system envisaged above was the loss of the 360° appraisal, in the negotiation between the Commission and the Trade Unions in late 2001.

Both Commission decisions bring a whole list of specific technical and procedural arrangements and a whole list of questions about the possible implementation of good principles such as fairness, transparency and objectivity.

In short, the new system carries the following features:

- A self-assessment by the staff
- An appraisal of the staff (except A1 and A2) by the staff immediate hierarchical superior (the reporting officer) against set objectives. The appraisal contains an interview between the staff and their reporting officer. The staff gets a mark out of 20 on performance, ability and conduct and this mark is commented by the reporting officer.
- A check of this mark by a countersigning officer (in general a Director), who will compare marks and comments and make sure that heads of unit have assessed their staff fairly and adequately.
- The setting of objectives for the current year in agreement between staff and hierarchy. These objectives are reviewed a year later during the next staff evaluation round.
- An internal system of double reviews for dissatisfied staff.
- An average to be respected per grade to avoid discrepancies in marking practices.
- A system of promotion based on the distribution of several categories of priority points given either by the Directorate general or by the Promotion Committee on the basis of various criteria.
- A system where the staff capitalises the points they get at their evaluation and the priority points they get during the promotion procedure, which should enable them to make progress towards a promotion threshold in each grade.

All in all, this new system exhibits some positive features, but also some more disturbing or intriguing ones. And it is only too well-known that the fate of any system is very much dependent on the way the actors mould it.

To start with, this attempt at changing the staff evaluation system does come as an offspring of reform in the name of merit and objectivity. Nevertheless, putting the reform into a longer term perspective, it also appears that the Commission crisis of 1999 and its diagnosis made by the Five Wise gave reformers a golden opportunity to put an end to the old Commission tradition of keeping staff evaluation apart from staff promotion, and announce a new staff evaluation

"How can I be asked to sign my CDR without having any reference or transparency to what other officials in my grade with similar "merit" have obtained as points?"

The CDR has not triggered the sort of dismay announced by many. In January, February and March 2003, the Commission corridors were full of gossips with the US/EU relationship over Irak and the EU stance over the CFSP, there were talks about the enlargement, a few regrets about the way the Penelope proposal was presented by President Prodi, and more gossips about the CDR. But no revolt against the new staff evaluation system as in 1998.

Could it be, as some clever cynics might argue, that behind a veil of change, the old staff evaluation system has not changed? An anonymous member of the staff in the weekly column wonders: *"it could be argued that this is not much different from how the current system works..."*. But when some suggest abandoning the CDR and coming back to the "current system", another anonymous colleague just reminds: *"I do not believe that the previous system was so good that we can just return to it, and pretend that everything is OK"*.

At least, there are very few those who dare suggest that the CDR is an improvement on the "current system". The "average" and the mean tactics behind it occupy many minds as if there were conspiracies. As George puts it: *"it was reported that some DGs have imposed "averages" of 13, 12 and even as low as 10. Merit points – how they are to be allocated, remain mysterious and unquantified"*. And Trevor believes that Directors-general will insist on implementing the "average" so strictly because they can *"maximize the number of points available to them as discretionary awards"* (as priority points for promotion), even though this is a wrong understanding of the new system.

But others are more fatalistic: *"the closer you are to the top or the most visible post you have, the higher merit points you get"*. For some, vested interests are only too clear: the "average" *"does not apply to Cabinet members, people working directly for a Director or a Director-general"*.

Could it be that more openness could save the CDR? Joan is unhappy because she has heard that Roberto, in the same grade in another unit in the same Directorate, is likely to get a 15 as she is. But that, she is not supposed to know, as she is not supposed to know why she gets only 15 compared to Roberto whereas she thinks, rightly or wrongly, she is better than him. Is there any good reason why Joan should be able to know Roberto's report and Roberto hers? Should not the projected reports be made available to all staff beforehand so as to allow comparison and a sort of social control of evaluation reports? As Panagiotis remarks: *"the system permits grades from (theoretically) 0 to 20. Is there somebody who is rated 20? Somebody with 19? Who are the best pupils in the class? Are there any?"*. Another anonymous official asks: *"how can I be asked to sign my CDR without having any reference or transparency to what other officials in my grade with similar "merit" have obtained as points so that I can know if my points are reasonable?"*.

It is known to all that total openness may become injurious to the less performing. And that openness before the end of the evaluation round could be detrimental to the sort of socially accepted, if within limits, discretionary power of Heads of unit and Directors. Some colleagues wonder: could the new CDR allow at least for the publication of all reports (marks and comments) above the "average" after the end of the CDR round so that next year all colleagues can compare historically if not in time?

Which average in small grades?

Did you know that if you are less than 4 in a grade in a DG, you are still obliged to respect the 14 average? Now, there must be a threshold for what is seen a "small" grade. Is that 4, or 5 or 10? DG ADMIN has suggested that 3 is small, 4 is big. Good. Now, the rule says that in order not to disadvantage small grades, they will get anyway 10 priority points for promotion. Advantageous since the normal rule says that 3 x 2,5 make for 7,5 priority points.

Now, suppose you are alone in your grade in your DG: not such a theoretical claim in some grades in small services or DGs. Then, you cannot get more than 15 (average 14 + 1 point), and if you get 15, you'll also get 10 priority points, which make for 25 points altogether. It happens that your colleague at the same grade is as good as you but, in larger DG in a more populated grade, he/she gets 18 merit points. With 10 priority points that makes for 28 points in total.

Conclusion: in a large grade you can theoretically get 20 + 10 points, while alone in small grade you'll get only a maximum of 15 + 10 points.

system based on a clear ideological claim, that of the recognition of merits in a fair and transparent way. That is exactly what the staff was waiting for and it appears today that the credit given by the staff to the new evaluation and promotion system up to now has been the promise of a fairer recognition of individual merits.

It does not mean that DG ADMIN was ready to abandon all its own internally developed views on staff assessment. DG ADMIN has been able to impose some of its long held views within the new staff evaluation system. The introduction of the (in)famous "average" by grade is just reminiscent of the 1998 aborted attempt to impose ceilings and marking practices to assessors. That, indeed, has been the thorniest issue in the new Career Development Review (CDR) because, exactly as five years before, the staff (as well as the people in charge of managing the personnel in each DG, and quite a number of assessors) have clearly said their disquiet about imposed marking practices.

The advantage brought by the imposed average is that each DG has to coordinate its action and really compare projected marks rather than let assessors mark freely without any obligation to compare between staff.

Nevertheless, there are real drawbacks. Admitting that we leave aside some less prominent issues, the main risk is that one of the cornerstones of the staff evaluation system, the interview between the staff and the assessor, may become meaningless because of a priori marking. Many colleagues complain that the final mark has been decided before the interview and cannot be changed. The very frustrating impression is given that the assessor is managing the interview to stick to his/her own prior decision on the final mark without paying notice to what the staff have to say. It must be clear that the problem is *not* that the assessor has an idea of the mark he/she wants to award before the interview: he/she must have such a fairly precise idea of the merits of each individual because he/she must have imposed to him/herself a full comparison of all staff before the interview. The problem is that the assessor starts the

interview with a closed mind and inflexibility as to the final mark.

The Central Staff Committee has only been too aware of the danger. Its Chairman, in a balanced information note of 31 January 2003, recalled that it was "important for the present [evaluation] exercise to be a success". And he clearly warned that "the basic principle remains that each evaluator is, and must be free to evaluate staff as he/she sees fit. Any failure to respect this principle will distort the entire exercise, undermining its credibility and management, and potentially bring injustice upon staff. The Committee regrets that such failures exist already: Directors general who impose averages, sometimes even less than the "target average", or who prohibit reports generating more than 17 points; or Heads of unit who impose averages on themselves, whatever they may be. The recommendations provided by DG ADMIN for this exercise are just that: recommendations".

It must therefore be said that the imposition of a priori averages per grade is a risky *contradiction* within the new evaluation system. This is not to say that there is a clear-cut solution to varying practices among assessors. But **GRASPE** is of the opinion that in the historical, multicultural and multi-policy environment of the Commission, such variety is unavoidable. Rather than deny it, this variety could be seen as an advantage. Rather than constrain it before the assessment, the new system should have first allowed total freedom in marking: that would allow a genuine interview between staff and reporting officers. Then, a sophisticated system of correcting coefficients per DG, Directorate and even units if necessary should be imposed at the end of the marking exercise to ensure that varying practices are kept within a comparative frame.

Besides, it might prove useful to make the interview less of a dramatic event or a non-event, and more of a good opportunity to assess achievements and prospects with enough calm and time and without the immediate pressure of a mark, an average, and a very tight timetable. That would mean

that the interview itself could be held genuinely enough time before the start of the evaluation procedure.

Paradoxically enough, one of the most interesting opportunities to look at individual situations more thoroughly and more fairly has been provided by the Joint Evaluation Committees. The JECs have to deal with the second requests for reviews asked for by the staff unsatisfied with their evaluation report and the first review made by the countersigning officer. Therefore they have to tackle fairly confrontational situations. Obviously, the JECs do not embark upon new assessments of staff. Rather, having to say whether the rules have been correctly applied, they cast a more objective eye on the individual cases. Their role has been rather successful in supporting the best practices and issuing valuable warnings on deficient or dubious practices by the reporting and countersigning officers. Moreover, they have been able to do exactly the sort of deeper examination of individual cases that many evaluation interviews could not afford because of the constraint of the "average".

It has become obvious to learned observers that the numbers of cases referred to the JECs *and* the way the JECs are going to handle these cases will unveil the degree of success or failure of the CDR. On this account, it is hoped that DG ADMIN will accept to give a true picture of the situation for the whole Commission.

Another threat against a genuine and fair system of comparison of merits has been the influence of promotions on staff evaluations. The rationale is that evaluation determines promotion. In the current Commission atmosphere, it may be that promotion, not infrequently, also determines evaluation. Given that to get a promotion an individual must reach a threshold that is heavily dependent on the evaluation mark, the rational anticipation is to maximize the evaluation mark for those who should get a promotion. So, assessors may be tempted to give a higher mark to an individual in order to recognize not only his/her merit but also to improve the prospect of a promotion.

Adversely, those who are not likely to be promoted, either because they are statutorily not promotable, or because they do not qualify enough, might be deprived of one or two merit points. That, obviously, is cheating with the evaluation system, since it means that other criteria than the mere recognition of merits, are included.

DG ADMIN has decoupled promotion from evaluation to a certain degree by devising a system which, at least in the transitory period, does allow non-automaticity between a high evaluation mark and promotion. However, after the first year of transition, it appears that promotion prospects will be again very dependent on evaluation, with the danger that evaluation marks will be boosted for those staff that should get a promotion, regardless of an exclusive comparison of merits. The alternative would have been to allow, as in the transition period of 2003, an in-built decoupling of the evaluation mark with the promotion. But that would have meant introducing a larger degree of decision by the Directors general and the Directors to reward staff in a discretionary manner. And discretion may become synonymous with arbitrariness if no limits are set. That was actually one of the drawbacks of the past promotion system when no official account of the evaluation of staff was needed and, as a consequence, the hierarchy was accused, at times, of favoritism.

Another possibility would have been to give maximal publicity to the evaluation marks. During the setting up of the new system, DG ADMIN had contemplated to make public all evaluation marks so as to enable staff to compare their final mark with their colleagues'. That would have been an excellent method of social control on assessors that would have helped legitimate the system. But this option was eventually abandoned when several voices claimed that this publicity would be disturbing for the less performing staff and would impede the development of trust

The experience of the JECs

It is still too early to know precisely about the experience of the Joint evaluation committees. Their evaluation reports on the CDR should be available some time in June but it is doubtful that those reports will be comprehensive enough to bring a full picture on the recent CDR exercise.

What is clear is that there are Directorates-general with a lot of complaints (more than 140 in DG ADMIN itself), and others with relatively little work. There seems to have been a surge of appeals made by colleagues who got a mark of 13 or 14, slightly below the average. Indeed, the feeling of being "just below the par" has upset quite a few and it has not been rare that they have actually explicitly used that reason for their plea before the JECs. It has obviously been impossible for the JECs to assess such arguments and it has become frustrating for the JEC members to have to state sternly in their official opinion that "the claims of the appellant are not founded".

Most of the time, the JECs have been able to draw the attention of the appeal assessor to the incoherence between the comments and the mark. Very often, reporting officers have tried to make swallow the pill of an average or unexpectedly bad mark by writing positive, even very positive, comments. As a result, it is logical that if you are said to have an excellent attitude and be very devoted to your work, you cannot understand why you are rated as "good" for conduct.

Keeping the averages and the marks

Preliminary results from the overall CDR exercise would tend to show that the average has exceeded 15 in around 40 grades throughout the services (between 350 and 400 grades altogether). Most excesses are seen in very small grades with one or two good people and it should not be difficult for those services to make a successful plea for their jobholders.

It would also seem that there are no 20s in the Commission promotable grades (i.e. excluding A4 A3, B1, C1 and D1), and only one 19 in a C grade. With the notable exception of the Cabinets where one can spot eight 20s and thirteen 19s out of a little less than 200 jobholders in promotable grades.

At the other end of the scale, out of a total of nearly 14 000 CDRs, one should see with sadness 32 individuals with less than 10, with as far as 6 colleagues with a final mark of 6 out of 20.

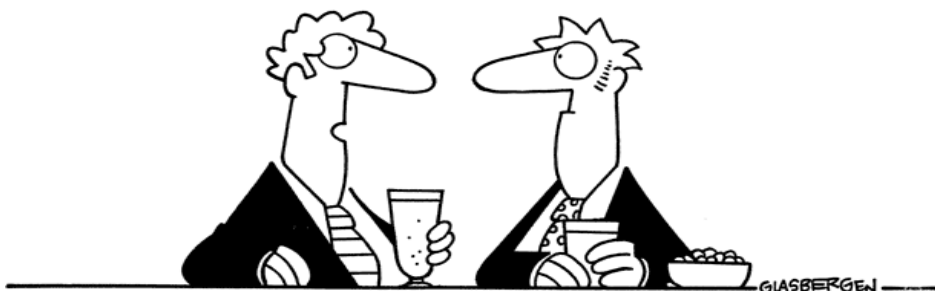
between jobholders and reporting officers.

The ideal solution is obviously a mix of strong and open recognition of merits with a good pinch of hierarchical discretion to reward seniority or extra services to the DG *within clear rules*. But this seems to be yet above the capacities of the Commission.

Finally, there has been unease with the connection between the CDR and the objectives. On the one hand, the reform has set up a whole system of down-the-ladder objectives, running for the general objectives of the Commission down through the Directorates general to the level of the unit. On the other hand, the reform has never clearly spoken of individual objectives. There have been job descriptions and "tasks assignments" and mentions of "clearly set objectives" but there still seems to be some way before there is a more conscious articulation between the general objectives of a DG and the individual assignments of the staff. However, the absence of objectives is fraught with difficulties that will become all too apparent when the early 2004 CDR starts.

In particular, one may ask how individual objectives can best fit in an environment like that of the Commission where the actions cannot be easily cut down to separate individual achievements (see **GRASPE** issue n° 3 on coordination issues). Besides, it must be recognized that the evaluation of competences is by definition a subtle exercise which implies to judge such competences *in situ*, in action, and

not in comparison to an absolute level. The same could be said about the "conduct" expected from the staff. How well the assessors have realized that, how prepared are they to become more professional in assessing competences and conducts, is very unclear. Finally, the new system should give a chance to all actors to think more of the objectives and develop a more collective understanding of their tasks. The problem today seems to be that individual objectives are set on a purely subjective or non committing way by the actors. Tomorrow, in January 2004, assessors and staff will have to review the achievements of 2003 against the objectives set in early 2003. Will such objectives be a clear guiding tool for the evaluation, or will they just become yet another artificial device in a system where the reality of evaluation lies elsewhere, for instance in a exclusive subjective relationship between an reporting officer and the staff, too foreign to actual achievements? This has worked in the past and should not be too bad a rule of thumb. However, the opportunity will have been lost to discuss more openly the relevance and the comparison of individual objectives. Such openness would have helped objectivate what it means "to do well one's job". It would have enabled a more sophisticated and useful debate about objectives, and in turn such openness would have supported the legitimization of the new evaluation system. In that perspective, the decision to make all individual objectives confidential by default is no good omen for a smart talk about our objectives.



"I've tried to be passionate about my career, but my career just wants to be good friends."

Le CDR vécu par un chef d'unité *quelques réflexions personnelles*

Ceci n'est pas un article sur le REC mais une contribution personnelle d'un praticien qui a passé la plus grande partie des deux premiers mois de l'année à faire l'évaluation de son personnel. Je n'aborde donc pas les effets « collatéraux » de la procédure et de la manière dont elle a été mise en pratique. J'observe simplement que j'ai publié un poste, avec la même description, avant le REC et un autre après. Pour le deuxième, j'ai eu beaucoup plus de candidature. Cela peut vouloir dire deux choses : l'objectif du REC et celui de la mobilité des fonctionnaires sont « mutuellement supportive » ou ... qu'il y a un fort degré de mécontentement parmi un grand nombre de fonctionnaires.

Le formulaire

Il s'agit d'un bon **formulaire**, meilleur en tous cas que le formulaire antérieur, plus clair, **plus complet et plus directif**.

L'auto évaluation

J'étais au début très sceptique avec cette nouveauté. Je me dois de reconnaître **qu'elle peut servir de bonne base** pour un dialogue fructueux avec la hiérarchie et qu'elle permet au fonctionnaire qui le désire, de faire passer un certain nombre de messages le concernant lui ou son environnement de travail.

La comparabilité

Par rapport aux exercices précédents, j'ai observé un **grand effort** pour assurer une plus grande **comparabilité** des notations entre les fonctionnaires, au moins au niveau de chaque Direction. Toute notation se devait d'être justifiée devant les pairs et le Directeur. Or, nous nous connaissons tous au sein de la Direction.

La comparabilité est donc une bonne chose. L'instrument utilisé

pour l'assurer, la « moyenne à 14 », l'est beaucoup moins.

L'existence d'une moyenne

Avant de réfléchir sur la « moyenne à 14 », il faudrait réfléchir sur l'existence même d'une moyenne.

La logique de la réforme voudrait que chaque Direction Générale ait « sa » moyenne, qui serait le résultat de « sa » notation par ses « clients ». Le même processus devrait se faire à l'intérieur de la Direction Générale. Les points à distribuer seraient le résultat du travail collectif. Il faut jouer collectif pour avoir un bon score personnel. Il faudrait y arriver à terme mais cela n'est pas possible aujourd'hui.

Dans ces conditions, on a considéré que toutes les Directions Générales (et par extension toutes les Directions voire les unités) étaient à la même moyenne. Il vaut mieux être un bon élément dans une unité moyenne qu'un excellent élément dans une unité excellente.

Les bons chefs d'équipe qui ont réuni, avec le temps, une pléiade de bons éléments, se voient donc pénaliser.

Les effets pervers d'une moyenne non discriminatoire sont donc énormes. C'est d'autant plus gênant que c'est inutile.

En effet, le quota de points par DG équivaut dans la pratique à un quota de promotion par DG. Si on avait explicitement créé ledit quota par DG tout en leur laissant une grande marge, on aurait évité un grand nombre de perversité.

Il aurait suffi ensuite, en cas de mobilité entre DG, d'ajuster à la hausse ou à la baisse la notation de chaque fonctionnaire en fonction d'un coefficient correcteur qui reprend, par exemple, la relation entre la moyenne de la DG et la moyenne de la Commission, et le tour est joué. J'ai

l'impression que les consultants en « ressources humaines », qui se sont occupés de l'affaire, n'ont que peu de connaissance statistique, et c'est fort dommage.

La moyenne à 14

L'annonce de la « moyenne à 14 » a été malencontreuse. Le formulaire conduit, tout naturellement, à ce que la majorité des fonctionnaires qui sont 3 fois bons se retrouvent à 13. Avec l'annonce de ladite moyenne, cette logique a volé en éclat avant même que l'exercice ne commence.

L'interprétation de cette « moyenne à 14 » me semble avoir été très différente entre les services de la Commission :

- Moyenne à 14 ou moyenne à 14.99
- Moyenne par DG ou moyenne par carrière dans chaque DG
- Moyenne par carrière ou par grade
- Moyenne par DG ou moyenne par Direction

Dans certaines Directions Générales, la rumeur a couru que l'on baissait les notes de C pour donner plus de point aux A. On peut imaginer l'ambiance.

Je ne dispose pas des données statistiques, mais j'ai des doutes que ladite moyenne, qui était (semble-t-il) celle qui correspondrait dans le passé à l'ensemble du personnel de la Commission, soit aussi celle que l'on retrouverait, toujours selon la même procédure statistique, comme moyenne carrière par carrière, grade par grade et Direction par Direction. Il me semble que, au-delà d'autres réflexions qui suivront, on a **incorporé des rigidités supplémentaires** qui n'existaient pas dans le passé.

Les A5 et A4 sans fonctions d'encadrement me semblent avoir été systématiquement pénalisés par rapport aux A5 et A4 avec fonctions d'encadrement. La différence s'est doublement creusée : en fonction des mérites inhérents à leurs rôles dans l'encadrement et en fonction des besoins de trouver des points pour

alimenter les notes de l'encadrement. Cette double pénalisation me gêne car je partage le point de vue explicité au début du processus de la réforme, qu'il y a de très bons fonctionnaires A qui mériteraient une promotion sur la base de leurs mérites professionnels, mais qui seraient de très mauvais managers.

Un problème de conflit potentiel se pose dans le cas de A4 et A5 qui sont notés par un supérieur hiérarchique, qui est lui-même A4 ou A5. Si ce dernier propose et utilise un grand nombre de points pour noter ses excellents collaborateurs, il prive son supérieur hiérarchique de marge pour sa propre notation. La situation n'est donc pas facile ni pour le notateur ni pour le noté.

Dans le cas des fonctionnaires qui se situent en fin de carrière administrative (C1, B1 et A4), j'ai utilisé des standards élevés de référence qui font qu'il leur a été plus difficile d'atteindre des niveaux de performance élevés, en comparaison avec des collègues moins gradés. Je me suis fait critiquer (à juste titre ?) car d'autres chefs d'unité n'avaient pas utilisé le même critère. Une approche plus harmonisée serait à l'avenir hautement souhaitable.

Nous avons eu dans ma Direction une situation difficile dans un grade déterminé. Les 4 fonctionnaires concernés étaient tous excellents. Il aurait été profondément injuste de les noter tous à 14. La logique mal comprise du système aurait voulu que les chefs d'unité correspondants s'entredéchirent, vantent les mérites de leurs collaborateurs et dénigrent ceux des autres. La raison s'est imposée, et grâce à une flexibilité opérationnelle à l'intérieur de la Direction Générale, cette situation absurde a pu être évitée. D'après ce que j'ai entendu à droite et à gauche, **tous mes collègues notateurs n'ont pas eu la même chance.**

La rédaction des commentaires

Du à ma situation schizophrénique de notateur d'un côté et de personne « qui-est-dite-de-bon-conseil » de l'autre, j'ai pu me rendre compte qu'il y a de nombreuses disparités en

qualité et cohérence entre les commentaires. Il serait utile de faire pour le prochain exercice, et basée sur les nombreux exemples réels dont nous disposons actuellement, **une batterie de « bonnes pratiques » à généraliser et une liste (qui ne sera jamais exhaustive de pratiques « à bannir »).**

L'entretien d'évaluation

L'idée d'un entretien systématique entre le chef d'unité et les fonctionnaires n'est pas nouvelle. Elle existait déjà dans l'antérieur système, mais elle sort renforcée de cet exercice et **cela me semble une bonne chose.**

L'entretien est toujours nécessaire et utile. Son caractère formel et obligatoire est d'autant plus utile que la relation hiérarchique est plus lourde. Plus il est nécessaire et plus il est utile. **C'est aussi une bonne chose.**

La réforme impose un entretien annuel, au lieu de le faire tous les deux ans dans le système antérieur. J'étais plutôt réticent à cette surcharge de travail mais **l'expérience m'a convaincu** et ce rythme me semble plus en mesure d'aider les fonctionnaires à trouver, maintenir et développer leurs repères.

Comme les notations ont été « préfixées » avant l'entretien, instruction nous a été donnée de ne pas communiquer leur notation provisoire aux fonctionnaires durant l'entretien. Ceci me semblait en contradiction avec une bonne partie de la phraséologie officielle de la réforme mais a eu un effet bénéfique majeur. Cela m'a aidé à centrer l'entretien sur les performances réelles du fonctionnaire, ce que j'attends de lui, ce qu'il attend de moi, de sa hiérarchie et de la Commission, comment il voit l'évolution de sa carrière...

Quand pour une raison ou une autre, l'entretien a été centré sur la notation, sa richesse a décru.

Je partage donc tout à fait le point de vue exprimé ailleurs dans ce numéro de GRASPE qu'il faut découpler l'exercice de notation de l'exercice d'évaluation. Le premier pourrait se faire en janvier et le deuxième en septembre. Ce sont deux exercices différents, avec des logiques différentes. Ensemble, ils perdent tous les deux de la valeur. Ce découplage est pratiqué depuis longtemps dans de nombreuses entreprises privées.

Cette division de l'exercice en deux parties résoudrait un autre des problèmes auxquels les chefs d'unité me semblent tous confrontés : la surcharge de travail durant les deux premiers mois de l'année. Le groupe de travail organisé par la DG ADMIN sur le sujet avait estimé la surcharge **globale** de travail des chefs d'unité avec la réforme mais n'avait pas, à ma connaissance pointé la concentration temporaire de cette charge.

Durant les deux premiers mois de l'année, **ma priorité** a été la réalisation des REC. Par contre, **la priorité de ma hiérarchie** a été que le travail de l'unité soit fait. J'ai la chance d'avoir un très bon adjoint qui a pu tenir pratiquement la maison en ordre pendant l'absence opérationnelle du chef d'unité mais je ne suis pas certain que tous mes collègues bénéficient du même privilège. Et, malgré cela, des couacs se sont produits.

Les critères d'évaluation

La mise en place des critères d'évaluation est une bonne chose. Cela rentre dans une logique nécessaire et utile.

J'ai une certaine expérience dans la mise en route d'indicateurs d'impact environnementaux ou de développement d'une de nos politiques communes. La partie la plus facile a été la création de ces indicateurs.

Les choses se compliquent quand il s'agit de comprendre ce qu'ils veulent dire et les causes de cette évolution. Il faut construire des

scénarios de référence (situation dynamique) sur ce qui se passerait en absence de ladite politique, ou de départ dans le cas d'une situation statique.

C'est la comparaison entre ces scénarios alternatifs et la situation actuelle qui peut nous être utile pour comprendre ce que l'indicateur veut dire.

Une fois compris, il faudra capter qu'elle part de responsabilités nous incombent dans cette évolution.

Certains des critères que j'ai vus sont pertinents, d'autres moins. Les secrétaires devraient prendre le téléphone avant le quatrième ring. Voilà un indicateur simple et mesurable. Mais, que se passe-t-il s'il y a une secrétaire pour 10 fonctionnaires comme cela se passe dans certaines unités ? Est-ce que la vitesse avec laquelle une secrétaire prend le téléphone est un indicateur pertinent du rôle que les secrétariats jouent dans de nombreuses unités ? Il n'y a pas une réponse unique à ces questions.

Nous allons avoir un sérieux problème avec le prochain exercice de notation si nous devons le baser sur ces indicateurs, non testés, sans base historique, de pertinence variables mais qui pourraient servir de base à une bataille acharnée, y compris juridique.

Le Comité paritaire d'évaluation

Son mode de fonctionnement me semble inutilement conflictuel, et pourrait être soumis à jugement juridique. Que se passe-t-il quand un de ses membres (et ne parlons pas du Président) est ... le validateur du fonctionnaire qui a fait appel. Il est **juge et parti**.

Il est apparemment prévu que dans ces cas, les membres concernés sont remplacés par leurs suppléants. J'ai constaté que bons nombres de fonctionnaires ne sont pas au courant de cette procédure et ont renoncé à faire appel du fait de cette situation malencontreuse.



The CDR as experienced by an official

General issues

Self-assessment : This was quite an innovation. From the beginning we were told by our Head of Unit to submit a first draft for preliminary agreement. We had the opportunity to discuss some details, but colleagues had some hard time finalizing this part before they could go further. Most went to the course and we all consulted the relevant Intracomm site repeatedly, but still could not figure out how exactly the self appraisal report should be written. Maybe some good examples for different types of job descriptions should be circulated anonymously to help officials in the future.

Informatics : Most of the colleagues had problems introducing the data into the system and had to start all over several times. Exotic languages were excluded – a colleague got stuck for good. Several colleagues from other DGs called for help especially for the subsequent stages of the procedure (introduction of comments, validateur, etc.). Most important was the threat that the system would block if we did not react within the prescribed time frames. Maybe the problems will be smoothed out in the second year of operation because most people will be aware of the possibilities.

Further review and appeal : Again the informatics is complicated. You have to introduce your comments in the individual chapters first, then add a comment no longer than 1600 characters to launch the corresponding requests. The imposed delays may be very strict, although after the submission of the self assessment, the reporting officer took about a month to introduce the appraisal. It should be clarified if the delays are indicative for all or if only reporting and countersigning officers can delay their contribution unblocked.

Security and confidentiality: One day an extract from an evaluation

report was transmitted by e-mail with the comment that «apparently somebody really mentions the following in his/her report». Well, this poses the problem of confidentiality in a very strong way. In the past, with the paper versions of the reports it was rather difficult to disseminate a peculiar report in great numbers. What are the guarantees that the reports and comments introduced in the system will not be consulted by unauthorized personnel and will not be published – signed or unsigned – on paper or even on the internet?

The Big Issue – obligation for an average of 14 points

The article on the experiences of the Head of Unit published in this issue of **Graspe** raises some issues about this problem. The text circulated by e-mail also raised some problems. In fact **the author met no official happy with this obligation**. Some complained about incoherencies between the comments and the points attributed. Others were shocked to learn that they were rated below the average in order to give their points to colleagues who were earmarked for promotion this year. Some, who expect no promotion this year or are “en fin de carrière”, proposed to give their points to help colleagues that were treated in an unjust manner. Finally somebody raised an important issue “I got the average of 14 points but I plan to ask anticipative retirement in some years. However, we heard that after the reform goes through the Council, anticipative retirement will be reserved only for underperformers, in fact they will be obliged to retire – so should I become one and when ?” But in general most colleagues feel stressed, insecure and unhappy with this separation to high fliers (15%), normal mortals (75%) and underperformers (10%). **This in fact is the great issue !**

On both sides of the Atlantic alarming voices have been raised against practices that create this kind of discriminations. When reading about

the new system one can only think of the classic book of Hannah Arendt "*Eichmann in Jerusalem: a report on the banality of evil*". At least two completely independent scholars mention this book in relation with appraisal systems linked with performance. Jerry Harvey, an American professor of management at the George Washington University devotes a chapter on "Eichman in the organization" in his book "*Abilene paradox and other meditations on management*". Christophe Dejours, a French psychiatrist, psychoanalyst, professor in the Conservatoire national des Arts et Metiers and director of the French laboratory for Psychology in the Workplace, also devotes a chapter "La banalisation du mal" with extensive references to the Eichmann case, in his book "*Souffrance en France – La banalisation de l'injustice sociale*". Both authors, although coming from different cultures and disciplines, attribute a large proportion of the bad work conditions in modern organizations to the fact that management is pushed to eliminate underperformers – and they do so on the basis of systems similar to the CDR in a very professional but **immoral** way. In fact it is immoral to determine beforehand that the average should be 14 when you know that reporting and countersigning officers will be obliged to comply – because otherwise they will be under the Damocles sword themselves.

What will be the result of all this? One should not be a prophet to find out. Two sources already indicate the course of events. The above mentioned Jerry Harvey in his book "*How come every time I get stabbed in the back my fingerprints are on the knife – and other meditations of management*", speaks about the phenomenon of "anaklitic depression". This is the depression developed by children who experience abandonment and indifference from their immediate environment – they stop reacting and using their full potential, they are transformed in "phrogs" i.e. unmotivated, colorless, perfect bureaucrats who although very busy and occupied, produce little useful results.

The "phrog's" final fate is very well described in the just published report

of the Court of Auditors on the Invalidity pension scheme which mentions that :

L'organisation du travail et l'environnement psychosocial seraient des facteurs importants de stress et de démotivation, qui ont une incidence sur l'état de santé du personnel et peuvent contribuer au pourcentage élevé, en l'occurrence environ 50 %, des affections psychiques dans les pathologies à l'origine des départs en invalidité. Les sentiments d'une répartition inadéquate des tâches, de l'exclusion des agents du processus décisionnel et de carences au niveau de l'encadrement figureraient parmi les causes d'une insatisfaction professionnelle qui, en cas d'affection atteignant le physique et/ou le psychique d'un agent, peuvent avoir un effet déterminant dans le processus qui conduit à la mise en invalidité. Ces problèmes affectent plus particulièrement les agents des catégories inférieures, qui ont le sentiment que leur rôle est moins valorisant et moins reconnu. Cette analyse est largement partagée par les médecins conseils des autres institutions et par les services de gestion du personnel.

On this point the Commission duly replies that:

The Commission believes that the measures currently being developed to combat harassment at work, the pilot experiments under way in the area of family counselling, but also the reforms which it hopes will soon be adopted by the Council concerning working conditions such as the new career system, or even the new arrangements for staff reports, may help to enhance staff motivation and, as the Court noted, thereby reduce factors contributing to invalidity.

Now let us have a look at the proposed reforms, which provide for the following (new version of Article 51):

- 1. Each institution shall define procedures to identify, deal with and remedy cases of incompetence in a timely and positive fashion. Once these procedures have been exhausted, an official who, on the basis of consecutive career development reports, still proves incompetent in the performance of his duties may be dismissed, downgraded or classified in a lower function group at the same grade or a lower grade.*

The Appointing Authority may, however, offer to classify the official in a lower grade or function group.

2. *Any proposal to dismiss, downgrade or classify an official in a lower function group shall set out the reasons on which it is based and shall be communicated to the official concerned.*
3. *The official shall have the right to obtain his personal file and to copy all documents relating to the procedure. He shall have at least fifteen days from the date of receipt of the proposal to prepare a defence. He may be assisted by a person of his choice. The official may submit written comments. Upon request, he may be heard by the Joint Advisory Committee referred to in Article 9(6). The official may also call witnesses.*
4. *The institution shall be represented before the Joint Advisory Committee by an official designated for that purpose by the Appointing Authority. That official shall have the same rights as the official concerned.*
5. *In the light of the proposal and any written and verbal statements from the official concerned or from witnesses, the Joint Advisory Committee shall deliver by a majority a reasoned opinion stating the measure which it considers appropriate in the light of the facts established at its request. It shall forward that opinion to the Appointing Authority and to the official concerned within two months of the date on which the matter is referred to it. The chairman shall not vote on decisions of the Joint Advisory Committee, except in procedural matters and where votes are tied.*
6. *An official dismissed for incompetence shall, for the period defined in paragraph 7, be entitled to a monthly dismissal allowance equal to the basic monthly salary of an official in the first step of grade 1. The official shall also be entitled during the same period to the family allowances provided for in Article 67 of the Staff Regulations. The household allowance shall be calculated on the basis of the basic monthly salary of an official in grade 1 in accordance with Article 1 of Annex VII.*
The allowance shall not be paid if the official resigns after the start of the procedure referred to in paragraphs 1, 2 and 3 or if he is entitled to the immediate payment of a full pension.
7. *The period during which the payments referred to in paragraph 6 are to be made shall be:*
 - *three months where the official has completed less than five years' service at the date on which the dismissal decision is taken;*
 - *six months where the official has completed at least five years' service but less than ten;*
 - *nine months where the official has completed at least 10 years' service but less than 20;*
 - *12 months where the official has completed over 20 years' service.*

Additionally the proposed reforms of the Staff Regulations will authorise officials over 55 to prepare for retirement by working part time. While increasing the retirement age and the number of years required to constitute a full 70% pension.

Well, combine all the above and you get the view from the lower decks, as well as the feelings of de-motivation generated among intelligent, good-willing and hard-working officials. Let's hope that some of the vicars of this hierarchy will not say "Amen" to these immoral practices and will react in time before it is too late..



The Point of view of the Central Staff Committee *(Information notice dated 31 January 2003)*

Dear Colleague,

On January 15th, the Commission inaugurated its new system for staff appraisals and promotion. The Staff Committee regrets that it was preceded by an extremely hasty consultation of the Committee on the draft general implementing provisions of articles 43 (appraisals) and 45 (promotion) of the Staff Regulations and the absence of any consultation of the Committee or concertation with the trade unions and staff associations on the transition from the old system to the new.

However, the Staff Committee feels that it is important for the present exercise to be a success. To this end, we would like to stress the following.

First, an essential principle, valid in the old system, remains valid in the new: each evaluator is, and must be, free to assess his/her staff as he/she sees fit.

The appraisal is not, nor can it be, a mechanical or arithmetic exercise.

Second, staff reports are now formally linked to promotion by the points they generate. This is the one innovation in the new system of which all staff are most aware. This innovation was made inevitable by repeated rulings of the Court of First Instance that the staff report is the primary basis for promotion.

Because of the new link between staff reports and promotion, there is currently a great deal of discussion about points, averages and percentages. The Staff Committee is aware that there are the dangers of misunderstanding the system, and of discrediting it, and of misapplying the system, and violating the evaluator's freedom to evaluate and creating injustice.

Points

The new staff report generates from 0 to 20 points. In future exercises, we will know what an average report is from past exercises. In this first exercise, DG Admin has recommended that a well-performing colleague, whose career

in the old system would have been considered "normal", receive 12 to 16 points. A range of 12 to 16 provides each evaluator with the leeway he/she requires to exercise his/her freedom of judgement. Also, this is an essential recommendation to avoid DG's evaluating differently, as in the past, to the detriment of those in the low-scoring DG's and to the benefit of those in the high-scoring DG's.

Averages

Because DG's in the past have assessed staff differently, the Commission must establish a "target average" per grade. DG's may exceed the "target average", but with consequences.

DG Admin has carried "normal", 12 to 16, one step further by establishing 14 as the Commission's "target average". This should be the natural, statistical result of noting well-performing colleagues between 12 and 16 points. It does not bind individual evaluators: they retain their freedom to evaluate as they see fit. An evaluator's or a Directorate's average may be above 14, as it may be below: the system accepts this, to the extent that it reflects real staff performance assessed on the basis of shared evaluation standards, and not simply differences between evaluators.

DG's may also exceed the "target average" of 14. As of 15, however, they must demonstrate that their average reflects real staff performance assessed on the basis of shared evaluation standards, and not simply differences between DG's evaluating practices. If they cannot, the "additional" merit points used on the evaluation will be deducted from their allotment of "priority points" for each grade concerned. This protects staff in other DG's from being unfairly disadvantaged.

Percentages

It is also being said that 15% of staff should get evaluations of 17 or more, 10% evaluations of 11 or less and 75% "normal" reports between 12 and 16. This is, however, a misrepresentation.

Where do such percentages come from? It is a statistical fact that over the past several years, the careers of approximately 75% of staff have advanced "normally". That means that management has considered approximately 75% of colleagues to be normal, well-performing members of staff and has promoted them accordingly. It is also a statistical fact that over the past several years the careers of approximately 15% of staff have advanced "quickly" and approximately 10% "slowly", reflecting management's judgement that approximately 15% are above the well-performing average and approximately 10% below.

This is a historical fact. If one can rely upon management to remain consistent with itself in the new system, it will continue to consider that approximately 15% of staff excel, approximately 75% perform well and approximately 10% perform less than well. Thus, approximately 75% of staff should fall into the range of points defined as "normal": 12 to 16.

Like the "target average" of 14 points, however, it is essential to stress that these percentages are not, nor can they be, an objective: they can only be a statistic that should, based on past experience, emerge naturally from assessing large groups of each grade (such as throughout a DG).

The Staff Committee feels it is important to warn against putting the cart before the horse: averages and percentages can only be the result of the exercise, not the objective. Indeed, there is no need to define them as objectives

because they will occur naturally in large groups.

The basic principle remains that each evaluator is, and must be, free to evaluate staff as he/she sees fit.

Any failure to respect this principle will distort the entire exercise, undermining its credibility and management's, and potentially bring injustice upon staff. The Committee regrets that such failures exist already: Directors General who impose averages, sometimes even less than the "target average", or who prohibit reports generating more than 17 points; or Heads of unit who impose averages on themselves, whatever they may be.

The recommendations provided by DG Admin for this exercise are just that: recommendations. They cannot be misconstrued as rigid instructions establishing strict limits; nor can they be used as a pretext for establishing such limits.

The success of the new evaluations/promotion system rests entirely in the hands of management.

The Central Staff Committee and the Local Staff Committees will follow the evaluation exercise with great attention; we remain at your disposal for any assistance you may require.

Brendan RYAN
Chairman



Courrier des lecteurs

« J'ai lu avec beaucoup d'intérêt la cahier n° 3. Venant du pays de James Joyce, j'ai apprécié le chapitre sur les langues : mais quelle ironie délicate de constater qu'il était écrit (uniquement?) en français.... » J.O'B.

« I read it it last week-end. You did and do a good job. Especially "Le harcèlement moral à la Commission" got my full appreciation. After 25 years of best service practice and experiences, since 5 years, I make very bad experiences in this field, with a director, under whom everybody is suffering » M.R.

« Je viens de parcourir le n° 3 de votre revue. Je la trouve très intéressante et sérieuse. Un seul défaut : un peu longue. Je vous remercie et je vous souhaite un grand succès ». R.L.

« C'est très intéressant et ça reflète bien l'ambiance actuelle! Merci à vous » B.H.

"J'ai trouvé intéressant ce type de démarche de critique vigilante sur l'évolution et/ou les dérives éventuelles des institutions pour lesquelles nous travaillons. D'autant que j'ai appris pas mal en lisant certains articles, notamment celui sur la réforme financière... Je vais poursuivre la lecture". C.H.

« Démarche intéressante. Il est cependant dommage que les articles ne soient pas signés et... soient si longs ! » I.H.

« Merci pour cette lecture intéressante; beaucoup de remarques pertinentes. Voici mes réflexions:
- but de la réforme: compliquer au lieu de simplifier? et en ce qui concerne le CDR et le changement relatif aux points, on va compliquer les choses, mais ça ne changera rien, on fera toujours passer ceux que l'on veut pour la promo...
- entièrement d'accord avec le chapitre "harcèlement moral", car je me suis toujours dit "on exagère"....jusqu'au jour où l'on se retrouve dans le cas. Non, le phénomène n'est pas négligeable, et la réforme ainsi que le "carriérisme" y contribuent. Je me tiens à votre disposition pour vous faire part de tous les subterfuges utilisés pour littéralement

enfoncer une personne... alors que sa conduite est irréprochable! » M.G.

"With the honourable and desirable objective of increasing the efficiency and effectiveness of Commission, the College has embarked in a major reform of the organisation.

The efforts are now progressively translated in concrete changes in every official's professional life, independently of their domain of activity or hierarchical position.

While the principles underpinning this process and the general presentation of the proposed remedies give hope in a future where the Commission will continue to play an essential role in the European integration process, some of the practical implications on the day to day work generate preoccupations and worries. There is a fear that the translation into practice of some of the reform tools will result in counter productive side effects that could defeat the original purpose.

This is in particular the case of the new personnel management system that is generating lots of stress and anxiety. Never has the positive mood inside the services and between colleagues at all level be challenged to such a degree. The level of demotivation reaches levels that cannot only be associated with the inevitable discontentment due to the implementation of a new system. One of the key reasons is that, contrary to the official position the system is de facto coupling performance assessment and salary increases. The personnel can easily understand budgetary constraints but can not accept that the lack of available funds is translated into artificially low assessments of their efforts.

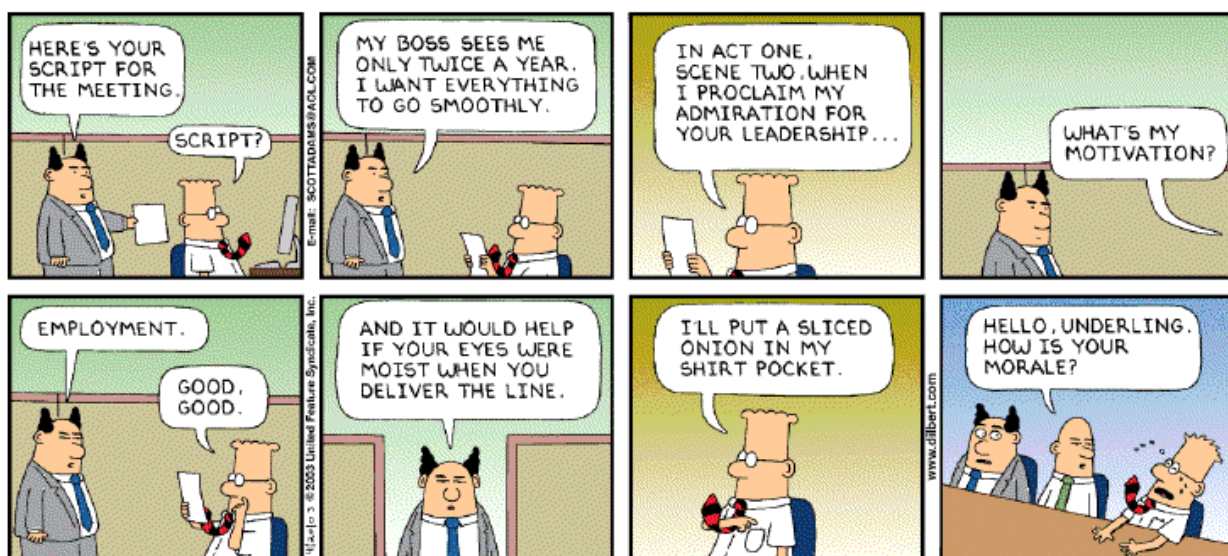
Another major concern is that a rapidly increasing part of everybody's time in the office would not be used for carrying out the work but for justifying it or for feeding complex monitoring and evaluation instruments. If everybody can adhere to the imperious necessity to improve and adapt to a rapidly evolving environment the way the Commission operates, it is as important to make sure that the management tools do not ultimately reduce the system effectiveness.

The culture of the organisation is challenged. Because the Commission personnel is preoccupied by the future of the organisation and the preservation of its role, it feels morally and

professionally obliged, in accordance with its statute, to share its sincere concern and ring the bell.

The energy enabling the Commission to exercise its unique role in the European institution systems relies on the official's motivation, dynamism and the prevailing co-operative team spirit. The exclusive right of initiative, whose translation into action is

ultimately deriving from staff motivation and its desire to push the European project forward, is threatened. Contrary to original objective, the practical consequences of some aspects of the reform contradict all modern management principles and result in rewarding sterile bureaucratic behaviours, create tension among colleagues and de-motivate the majority of the staff." Y.D.



Documents

GRASPE est également intéressé par des débats, concernant les institutions et les politiques communautaires, menés au sein d'autres groupes de réflexion. Dans le numéro 1, nous avons publié un texte du groupe de réflexion "Débat public". Dans le numéro 2 nous avons aussi publié un texte du Groupe «Eureforme». Dans ce numéro nous publions aussi un texte d'Eureforme sans forcément être d'accord avec le contenu. Nous appelons nos lecteurs à nous transmettre, pour publication, d'autres textes issus de démarches similaires.

Publié dans **EUREFORME NEWSLETTER**
Numéro 14, mai 2003

CAREER DEVELOPMENT REVIEW: WHAT IT SHOULD LOOK LIKE

I. What are the risks with the CDR?

Reality differs from the classroom. The manuals and training courses for the CDR are on the whole quite adequate and acknowledge some of the points that are raised in this article. However, reality has differed somewhat from the classroom, at least as far as I have been able to observe up to this point. My interest is in real, front-line implementation and change. Let's therefore start by looking at a real life example. According to the recent CDR exercise, officials should:

"Deliver documents and briefing notes for the hierarchy, ensure presence during meetings with Member States, ensure inputs for seminars, present comments on reports etc. Assessment criteria are: respect of deadlines and delivery of high quality documents."

What's the CDR for? – or what should it be for? The above represents the type of objectives and assessment criteria that could now be part of the Career Development Review of any official in the Commission. In order to assess the potential effectiveness of such objectives, let's summarise what a performance management system is actually supposed to do:

- Clarify the job to be done as well as the expectations towards the level of achievement of results
- Relate individual performance to organisational goals
- Provide feed-back to employees on their performance through enhanced communications between subordinate and superior, which then serves as a basis for changing behaviour and fostering increasing competence
- Increase motivation as a result of the above
- Serve as device for organisational control and integration (are we actually achieving anything and doing it in a co-ordinated, efficient way?)
- Provide data to managers with which they may judge future job assignments, promotion (or lay-offs) and compensation

It would be an interesting exercise to find out if the officials concerned feel these objectives are achieved. However, I can think of a number of reasons why they would not think so.

Why doesn't it work like that? Let's turn to factors that may keep any performance management system from actually reaching its objectives.

A person may do an objectively excellent job achieving results but be considered to fail miserably as colleague, subordinate, partner etc. since, in practice, people are not just assessed on results but mainly on their behaviour. These judgements are usually subjective and impressionistic, no matter how well defined, quantifiable, and therefore "objective" the results are. Overall generic behavioural statements are not of much use: "taking the initiative" may, for example, not always be the way to go. In some cases it may be preferable to adopt a low profile. Another example like "concentrate on achieving a solution" does not give a clue which problems need to be solved with vigour and which ones with delicacy. These subtleties are defined within the relationship with a particular superior and his/her personal objectives.

The harder it is to measure, the more important it is. The more complex the job and the more flexible the employee needs to be, the more problematic it is to fit what the person does in a number of statements or

to pin down objectives and measures that represent more than a fraction of the job effort. In addition, the greater the emphasis on the quantifiable, the more likely non-measurable elements will be sacrificed: results indicators are focused more on the « easy to measure » peripheral activities rather than the really important ones. These usually require soft judgement rather than hard data. This points to another problem: pre-established statements give little weight to those areas of discretion (spontaneous creative activities or tasks one sees need to be done) open to the individual but not incorporated in the system. Devoting resources to those tasks, at the expense of the results measures (that may be less pertinent) will then mean risking your promotion. The perverse result may be that employees start stating « that isn't in my objectives, so I won't do it »...

Efficiently achieving the wrong objectives. Objectives, measures and targets that remain fixed while the environment changes may lead to efficiency improvements as measured by the system but they will also lead to efficiently missing the right target and therefore decreasing the effectiveness of the organisation. Even more seriously for effectiveness, efforts « to make the numbers » in any way without improving any meaningful results are also a recurring problem. Problems may be shifted into the future or into other problems for someone else to deal with.

De-motivation. What about motivation? If you can choose your goals and targets but only from a limited number of pre-determined alternatives, these are felt to be forced choices without taking into account the employee's personal goals. It should be understood that no objectives will ever have any incentive power if they are unrelated to a person's underlying aspirations and dreams. Therefore, employees will frequently become less focused on results rather than more, because the system is rooted in a top-down hierarchical control model rather than empowerment.

Part of the whole environment. Any performance management system is but one of many management systems in an organisation (others are, for example, budgeting, strategic planning, control, training, recruiting, knowledge management, and communication). Then again, the latter are but one component of what makes an organisation tick: people, culture, leadership, structure, processes and strategy are all equally important. In my opinion, the Commission would benefit greatly if it were to take all these components into account in a systematic way and realise that change is a complex process that cannot be reduced to just inventing a few new systems.

II. How can we make it better?

It is clear that even well thought-out and executed performance management systems face serious challenges. Now let us look at the actions that can be taken to remedy some of the worst problems and let us reflect on whether the Commission has taken these up.

1. **Dynamic job descriptions:** these not only focus on results but also on behaviour; they are not static but continually adapted as new tasks are identified and some tasks become peripheral.

It is clear that the job descriptions as mentioned above are not dynamic. There is no provision of inclusion of behaviour from the standpoint of the appraising manager and there is no process foreseen through which a subordinate can easily revise the job description, objectives and targets together with the superior. This would require investing a considerable additional amount of time for frequent interaction. It would also mean less "waste of time" with a paper exercise that creates only frustration.

2. **Critical incidents process:** this process tries to identify pieces of behaviour that are good or unacceptable, for which the manager needs to document the behaviour, its setting, the problem, and so on, and what the manager said about it. This information makes up a record which can be used for:
 - Feed-back: for the (semi-) annual review so there are no surprises!
 - Coaching: receive feed-back at the time the incident occurs to enable to adapt behaviour in time (and prevent small problems from becoming large ones) and to make apparent behaviour that does not change;
 - Promotion: cumulative judgements (including on why you have been passed over for promotion) enable a person to perceive the nuances of their behavioural patterns (and limitations) and help them judge whether other opportunities suit them better;
 - Longer-term institutional memory: frequently new managers do not know their employees and do not have enough information to appraise them. This is a big problem in an environment where bosses frequently come and go.

Most Heads of Unit seem unaware of the need to do this consistently. Many of them have such a distant relationship towards their subordinates -as long as no disasters happen, they are hardly aware of their subordinates- that this is currently rather utopian.

3. **Use of group action:** goal-setting, definition of tasks, appraisal of the group and the individual's contribution to the group should be done by the group and include short-term as well as long-term goals. The compensation system should reward the group effort relative to targets achieved, not relative to other groups.

In the Commission, objectives have generally been set by Heads of Unit without any consultation of subordinates (either individually or as a group) and were then presented to subordinates individually. Points for promotion are handed out purely on an individual basis.

4. **Upward appraisal:** as subordinates usually do not dare to appraise their superiors on how the superior has helped the subordinate reach objectives, a way to get round this is to ask them to list the criteria by which they would appraise the manager without actually judging. Usually, this is sufficient information for the superior.

Furthermore, objectives should include not only individual goals but also goals a subordinate and a superior have in common and they should review what they have done together.

In the Commission, there has not been any drive towards upward appraisal. A culture of infallibility of the hierarchy stands in the way, as does a lack of reciprocal trust.

5. **Motivational assessments:** employees should be able to specify those rare peak experiences that made them feel good about themselves. Even if some aspirations are impossible to gratify, if it is legitimate to talk about them to the superior without being laughed at, the individual can compare them with the realities of the organisational environment and make choices.

This definitely would be a novel concept in most DGs. It requires building a relation of trust and respect first.

6. **Acknowledging that indicators are only monitoring tools:** they play an important role in flagging up potential problems and raising questions but they should not be used as a stand-alone tool to evaluate an employee.

The danger in the Commission is that "points" will be allocated in an objective and mechanistic way based on scores you receive on the different aspects of performance, as defined in the assessment criteria. Experience with performance management systems have demonstrated that there are so many ways to play the system, and that there is so much collateral damage, that it is clear that indicators should never be the be-all-and-end-all of performance.

7. Finally, one should use **multiple indicators** (including process, output and results) and one should acknowledge that meaningful measures cannot be developed overnight by managers with little experience, training or resources.

Regrettably, in the Commission, designing objectives and criteria for the CDR has usually been delegated at directorate level to a Head of Unit, who, in isolation and sometimes reluctantly, was expected to come up with a first draft. This was then amended and approved in a meeting with the other Heads of Unit. Does this sound like overnight to you? It does to me.

In the case of the objectives and criteria mentioned at the beginning of the article, it is also clear that only activity indicators are used: produce quality documents on time, give input, give comments etc. This defeats the purpose of a performance management system. Remember: it is supposed to increase a focus on results. Results in this context do not mean high level, long term strategic objectives which are clearly out of reach of most front-line officials. It is rather a question of making a connection to the direct value the work is supposed to provide to others. For this to be possible, one would of course have to define the various (inside and outside) stakeholders and their interests. Then, one would have to extend the appraisal process to incorporate their views. It is then up to top management to ascertain if the satisfaction of those direct stakeholders has led to the higher level strategic outcomes the organisation is after in the long run.

This does not mean the fates of colleagues have to be placed in the hands of outside stakeholders. It does mean that their feed-back is another crucial element required by superiors to be able to assess the performance of their subordinates in a meaningful way. Otherwise, we may be attending many meetings with quality documents on time but we will be waiting for results for a very long time if nobody actually wants to read them.

III. Is the CDR the answer?

We don't need to add new things to motivate us, we need something taken away. While performance management systems have merit in achieving many of the objectives stated in the first part of this article, I believe this really depends on the kind of organisation. For example, many people I have dealt with express as their motivation for coming to the Commission a desire to "make a difference" and are frustrated for not being able to do so. Of course, there are exceptions, but a rethinking of the recruitment system would have a greater impact on these cases than installing the CDR. To me, it seems rather strange to have to install a performance management system, with its inevitable focus on extrinsic motivation, into an organisation of individuals that have such a strong intrinsic motivation. Would it not be better to try to find and remove the obstacles that keep these people from applying their inner drive in the first place?

The right people in the right place? There may, for example, be something seriously wrong with the recruiting system if highly qualified and experienced officials are doing many tasks which could be done by lesser qualified ones, whose jobs could maybe be enriched in this way. I find to my amazement that there are even Ph.D. graduates from prestigious universities who are recruited for "B" grade financial positions. I have some serious doubts whether these people will prove to be effective financial assistants.

If the above problem could be solved and we would have the right people in the right places, there would still remain a need for strong leadership, from Director-Generals to Heads of Unit, able to consistently and continually live and communicate the values that this institution wants to stand for and take decisions accordingly. This would, in my opinion, have a far greater effect on motivation than any performance management system.

Commission has an advantage compared with private sector. Let us be honest, it is far more difficult to expect employees who work on an assembly line putting cars together to be intrinsically motivated to "make a difference" than it is in an organisation which has so many high ideals. So why not take advantage of this key element that many private businesses lack.

IV. Conclusion

The CDR is, in my opinion, not wrong in itself. The problems are essentially, first, that it is being used in too mechanistic a way. It has to be recognised and stated by all concerned that there is more to performance than simply achieving stated objectives and demonstrating pre-determined skills. The most important skill of knowing when to work on another objective in another way needs to be recognised as well.

Second, there is much more that needs to be added to the system to make it work, beyond simply interviews and the filling in of forms once a year.

Last, the fundamental question has to be raised whether an organisation like the Commission really wants to put its fate into the hands of performance management for achieving genuine results. While I think there is considerable merit in using this system for monitoring and feedback, I do not believe they will really orient people towards meaningful results in the most effective way.

The author started his career at Citibank Northern Europe as an investments advisor. Thereafter he worked for two years as a management consultant for the public sector. He has been working in the Commission for almost one year.



Copyright © 2003 United Feature Syndicate, Inc.

Extraits de l'avant propos du Numéro 1 janvier 2001

Qu'est-ce qu'un fonctionnaire européen ? Un « eurocrate » ? Un fonctionnaire international coupé des réalités du terrain, passant son temps dans des réunions de comité dont il est le seul à pouvoir déchiffrer le langage codé ? Un serviteur de l'intérêt général d'une Europe politique en construction ? Un relais et un porte-parole de la société civile qui s'organise au-delà des frontières ? Répondre à ces questions (et à d'autres) sur notre métier est d'autant plus nécessaire que la Commission est toujours à la croisée des chemins.

Le climat morose qui a présidé à la démission du précédent Collège ne s'est pas sensiblement amélioré. Le rôle de l'institution dans la construction européenne est mis en doute dans la pratique, comme l'a montré le récent sommet de Nice. La réforme sous contrainte, entamée, à marche forcée, par l'actuel Collège, suscite parmi le personnel de la Commission bon nombre d'interrogations, voire des inquiétudes. De surcroît, le personnel est désorienté par la multiplicité des initiatives et la complexité des sujets abordés dans un délai très court qui, parfois, le relègue à une place de spectateur de son propre changement. Enfin, la réforme actuelle met l'accent plutôt sur les procédures (concernant la gestion financière, des ressources humaines, de la programmation,...) que sur le sens de l'action publique européenne, l'articulation entre une réflexion concernant le rôle stratégique de la Commission, son évolution, et les changements administratifs qui pourraient en découler étant insuffisamment abordée.

Ce constat provisoire incite à penser que le mouvement actuel de réforme - qui succède lui même à un grand nombre d'initiatives visant la transformation de ces institutions, entreprises depuis au moins trente ans - à peine achevé, devra se poursuivre, tant les questions concernant l'approfondissement de la construction européenne et du rôle joué par ses institutions paraissent aiguës et urgentes.

C'est ce contexte qui a incité un groupe de fonctionnaires, d'horizons et de nationalités différents, syndiqués ou non-syndiqués, à entamer une réflexion, à plus long terme, sur l'avenir du Service Public Européen, en défense d'un rôle toujours plus actif joué par celui-ci dans la construction européenne. Ce travail de réflexion n'entend se substituer ni à l'action importante, plus institutionnelle, menée à ce sujet par les différents services concernés de la Commission, ni *a fortiori* à l'action menée sur ce terrain par les différentes organisations syndicales.

D'emblée, le groupe s'est placé dans un contexte d'ouverture d'esprit, de libre examen des opinions et d'indépendance vis-à-vis de toute hiérarchie ou instance de représentation du personnel. D'où le sigle de **Graspe**: « Groupe De Réflexion Sur l'Avenir du Service Public Européen ». Ce sigle contient, par ailleurs, une allusion sémantique et ludique: **grasp** signifiant en anglais "saisir", "appréhender" et "comprendre", mais également "saisir", "recueillir" et "capter" (l'adhésion).

Ce premier numéro vise, dans un premier temps, à délimiter le champ des questions que **Graspe** entend aborder. Sont, en même temps, traitées les questions relatives à la **qualité** au sein de la Commission et des politiques communautaires. Plusieurs contributions reviennent sur la **réforme** en cours à la Commission, en référence à son contenu, mais aussi compte tenu des expériences déjà menées dans plusieurs administrations nationales, voire au sein de la Commission même. Enfin, une contribution met l'accent sur des **aspects « vécus »** des tentatives de réforme en cours, qui, au delà des bonnes intentions affichées, déterminent également ses chances de réussite.

Enfin, il paraît utile d'évoquer la méthode de travail au sein de **Graspe**. Dans un premier temps, une discussion collective permet de déterminer les thèmes à aborder. Si la discussion menée sur chaque thème le permet, un texte est écrit en vue de sa publication. C'est dire que les articles parus dans ce numéro ne reflètent pas forcément le point de vue de chaque participant mais représentent plutôt des synthèses dynamiques des discussions collectives menés lors des travaux de **Graspe**. C'est ce qui explique aussi un certain pluralisme des approches entre les différents articles. Loin d'être un inconvénient, ce pluralisme fournit une incitation utile à poursuivre le débat au sein de **Graspe** et, nous l'espérons, avec nos lecteurs. A vos plumes donc !